إدارة المؤسسات

من التأهيل الى القيادة



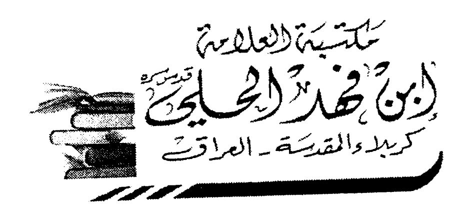
الشيخ فاضل الصفّار



إدارة المؤسسات

من التأهيل إلى القيادة

١٤٤٠هـ - ٢٠١٩م
الطبعة الثالثة



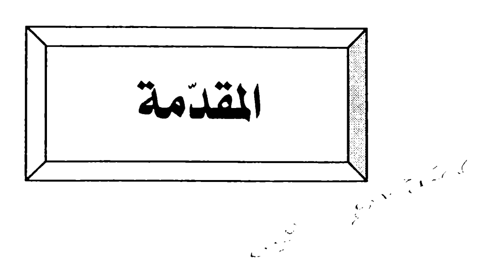
كربلاء المقدسة
شارع قبلة الإمام الحسين عليه السلام
مجاور مرقد العلامة ابن فهد الحلي قدس سره
٠٧٧٠٥٨٥٦٣٧٧
٠٧٨٠١٥٥٨٩٤٢

إدارة المؤسسات

من التأهيل إلى القيادة

الشَّيخ فَاضِل الصَّفَّار


بسم الله الرحمن الرحيم



المقدّمة

حقائق ودلالات

الأُولى: كلّنا يعرف أنّ العالم اليوم عالم المؤسّسات، كما أنّ الأدوار الإنسانيّة في أيّ بعد من أبعاد الحياة إذا ما أُريد لها النجاح لابدّ وأن تنتظم في ضمن المؤسّساتيّة، وليست الأعمال السياسيّة أو الاجتماعيّة، كالأحزاب والنقابات والجماعات والهيئات هي التي تتقوّم بالمؤسّسات فقط، بل حتّى الأعمال الدينيّة ـ وهي تؤدّي دورها التوجيهي والإرشادي والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ـ بات انتظامها ضمن المؤسّساتيّة أمراً ضروريّاً، وإلا لتعطّلت أو كانت قاصرة عن أداء دورها الديني والإنساني الكبير.

وكذلك مهمّة الفقهاء الكبرى في قيادة الأُمّة نحو هداها وصيانة حقوقها وحماية دينها وكرامتها باتت المؤسّساتيّة فيها أمراً ضروريّاً الذي لولاها قد لا تتمكّن من إنجاز ما تريد، أو ربما قصرت يدها عن بلوغ أهدافها، الأمر الذي قد يؤدّي إلى تضييع حقوق المسلمين أو ضعف مجتمع الإسلام فضلاً عن إيصال الحجّة البالغة إلى غيرهم؛ إذ إنّ إدارة الفقيه الواحد أو قيادته سرعان ما تزول بموته أو مرضه، أو تضعف، أو تضيع لقصورها عن ضمّ أطراف الأُمّة تحت جناحيها.

من هنا فإنّ وحدة الأُمّة وصيانة حقوقها وإنقاذها من براثن الجهل والتخلّف واستلاب الحقوق وتعاضد القوى والطاقات يستدعي لملمت

شملها تحت مظلّة مؤسّسة المرجعيّة العاملة بالشورى وأكثريّة الآراء عملاً بقوله سبحانه: ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾[1].

ولا أظنّ أحداً يختلف معنا في أنّ المؤسّسات أبقى وأنفع وأكثر شموليّة ومنهجيّة من الأعمال الفرديّة، كما أنّها أضمن في الإتيان بالأكفّاء والصالحين لإدارة شؤون الناس وقيادتهم إلى برّ الأمان؛ فضلاً عن أنّ نظام المؤسّسات يعدّ من أفضل الطرق لضمان حرّيات الإنسان واحترام حقوقه بعيداً عن الاستبداد والقمع، وبهذا يعترف الجميع بأهمّية الإدارة ودورها الكبير في إيجاد النظم والأمن والتقدّم.

الثانية: يعترف الجميع أيضاً بأهمّية القيادة في سائر مناحي الحياة الإنسانية؛ إذ لا يمكن أن يتحقّق استمرار العمل ولا بلوغ الأهداف الكبرى دون توافر قيادة إداريّة كفوءة وفعّالة وحكيمة.

ولا ينحصر دور القيادة في تسيير قاطرة العمل، بل يتجلّى دورها الأكبر في تحقيق النجاحات، وفي قدرتها على تحريك الوظائف الأُخرى وتأهيلها وتفعيلها كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وتوزيع الأدوار وغيرها بغية إيصال الجميع إلى ما يطمحون، ووضع المؤسّسات في القمم.

لقد ساد فهم منقوص لعمليّة القيادة الإدارية في فترات ليست بالقصيرة، وتلخّص في أنّ المؤسّسات المختلفة العامّة أو الخاصّة يرتبط وجودها وسيرها ونجاحها بشخص القائد أو المدير؛ إذ كان القادة والمدراء يعدّون أُمّة في رجل، فيقومون بجميع الأدوار والوظائف، كما يعود لهم الفضل الكبير في تسيير عجلة العمل وتحقيق انتصاراته أو الوقوع في هزائمه وإن كان لديهم جماعة أو فريق يثقون به، ويعتمدون عليه، إلاّ أنّ دوره لا يتعدّى المساعدة

---

(١) سورة الشورى: الآية ٣٨.

والمعاونة في التنفيذ، أمّا التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والمتابعة والقرار كلّه كان يعود إلى رجل واحد ـ في الغالب ـ هو القائد أو المدير الذي يتربّع على عرش كلّ شيء.

كما أنّ أمن المؤسّسة ودوامها واستقرارها وتقدّمها يعود إليه، فإن غاب أو اعتزل أو تعثّرت به الأُمور انفرط حبل المسبحة، واستبدّت الفوضى والاضطرابات بالأُمور، وكان الفشل هو المصير المحتوم.

إلاّ أنّ واقع العمل وحصيلة التجارب الإنسانية التي اختمرت بمرور الأيّام وارتفاع المستوى الفكري والتخطيطي للبشر فضلاً عن الأبحاث والدراسات التي أثبتها العلم وأهل الاختصاص كلّ ذلك أثبت أنّ عمليّة القيادة الإداريّة هي عمليّة ممارسة جماعيّة، للكلّ فيها حقّ الرأي والفكر والتخطيط والقرار، وبالتالي فإنّ الجماعة هي مبدأها ومنتهاها، ولهم الدور في الانتصارات والهزائم.

أمّا الأعمال الفرديّة التي يتولّى قيادتها وتحريكها شخص قيادي فهي لا تجاري قوانين الحياة ولا طبيعة البشر، كما لا تحوي على عوامل النجاح؛ لذلك فإنّها غالباً ما تنتكس وينتهي أمرها آجلاً أو عاجلاً مهما أُوتي قادتها من خصائص وميزات فذّة وفريدة.

ويؤكّد ذلك سرعة انتشار وتعميم الأساليب الإدارية المنفتحة القائمة على أساس التشارك والجماعيّة في العالم، حيث يبقى للقائد دور المنسّق والمفعّل، وأحياناً المستشار الأعلى، بينما تشاركه فرق العمل في تنفيذ كافة المهام والمسؤوليّات بدءاً من الاقتراحات البدويّة التي قد تشكّل أُسساً لخطط أو مشاريع جديدة، وانتهاءً بالتقويم والمحاسبة؛ إذ لم يعد العاملون أدوات تنفّذ ما يعطى لهم من أوامر أو قرارات؛ لأنّهم بشر يفكّرون ويقيّمون

ويتحسّسون، ولديهم طموحات وآمال كما لهم آلام ومشاعر، والقيادي الناجح هو الذي يتعامل معهم على أنّهم ثروات لهم الأولويّة العظمى، وتتوقّف النجاحات والانتصارات العظيمة على أدائهم الناجح، كما أنّ رضاهم وحسن تعاملهم وقناعتهم بأهداف وأفكار المؤسّسة له أكبر الأثر في استمرارها وتطوّرها، بل وإنجاح مشاريع الإدارة وخطط القيادة.

ومن هنا جاءت محاولتنا هذه سعياً لوضع بعض الخطوط العامّة لمنهجة المؤسّسات وملء بعض الفراغ الموجود في هذا المجال خصوصاً في المؤسّسات الدينيّة والاجتماعيّة .

الثالثة: تعتمد المؤسّسات في إدارة أعمالها على عوامل مختلفة، أهمّها ما يلي:

١ ـ المال.

٢ ـ المناصب والوجاهات.

٣ ـ التخصّصات والخبرات.

٤ ـ المبادئ والقيم.

ولا نعني بذلك أنّ التي تعتمد على المال تنفي الطرق الأُخرى، بل لا شكّ أنّ المجموع من حيث المجموع مطلوب في الإدارة؛ لأنّ الإدارة تقوم أوّلاً على الإنسان والحاجات الإنسانيّة، وحاجات الإنسان كما تشمل المال والوجاهة والاحترام تشمل العلم والخضوع لحقائقه فضلاً عن المبادئ الإنسانيّة التي هي حاجات أوّليّة لروحه وضميره في بعض جوانبها كالكرامة والرضا والاطمئنان والثقة والمحبّة والتعاون والإيثار والصدق والإخلاص والنزاهة وغير ذلك من منظومة القيم الإنسانيّة الرفيعة.

إذاً إذا قامت بعض المؤسّسات على عامل القيم والأخلاق السامية فلا

يعني أنّها تلغي العوامل الأُخرى بالمرّة، كلاّ وإنّما تعدّها ثانويّة بالنسبة إلى المال والثروة، وهكذا باقي العوامل.

وما نريد أن نتناوله بالبحث والدراسة في هذا الكتاب هو الصنف الرابع من العوامل، أي الإدارة بالقيم الإنسانيّة؛ لأنّه يمتاز عن غيره بما يلي:

أولاً: أنّه يقوم على سلطات الروح وقداسة الضمير، وسلطة الروح أقوى من كلّ سلطة.

ثانياً: أنّه أقرب إلى إنسانيّة الإنسان، وأكثر انسجاماً مع مبادئ الإسلام ومعاييره القائمة على أساس تكريم الإنسان، والعدالة، والإنصاف، والحقّ، والشورى، والأُخوّة، والجماعيّة، وغيرها من مبادئ قيّمة حرر فيها الإنسان وجعل قمّة المخلوقات وغاية الخلق تكويناً وتشريعاً.

ثالثاً: أنّه أدوم وأبقى؛ لأنّه يحوّل العمل إلى مسؤوليّة لا وظيفة، كما يحوّل الجهد والتعب إلى عبادة وجهاد، وبالتالي فهو يوفّر لنا الكثير من الطاقات والجهود التي قد نصرفها لأجل الرقابة والمتابعة والمحاسبة والمعاتبة؛ لأنّه لا يحتاج في الغالب إلى رقيب أو محاسب إلاّ رقابة الضمير ومحاسباته، وبالتالي فإنّ الإدارة بالقيم مسار يجمع منافع الدنيا وخيرات الآخرة.

رابعاً: أنّه الأقرب إلى نهج الأنبياء والأولياء في إصلاح البشر وتدبير أُمور الخلق، فإنّ من أبرز مهمّات الأنبياء مداراة الناس وتعليمهم وتهذيبهم بالمبادئ والقيم السامية، كما أنّ هدايتهم إلى الحقّ والطريق القويم تعدّ أسمى مهامّهم وأدوارهم، و من لا يحبّ أن يقتدي بالأنبياء ويستلهم منهم طرق الخير والسعادة، وقد جعلهم اللّه سبحانه أُسوة للبشر، وحياتهم عبرة للإنسانيّة؟! قال سبحانه: ﴿ لَقَدْ كَانَ فِي قَصَصِهِمْ عِبْرَةٌ لِّأُوْلِي الْأَلْبَابِ ﴾[1] وقال

---

(١) سورة يوسف: الآية ١١١.

سبحانه: ﴿قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِيٓ إِبْرَٰهِيمَ﴾[(١)].

ومن الواضح أنّ كلّ مدير أو عامل يطمح في تحقيق النجاح والموفّقيّة في العمل، وهل يشكّ أحد في أنّ أُسلوب الأنبياء هو أفضل أُسلوب وأنجح طريقة للتعامل مع الناس وإصلاح نواقصهم وتقويم كمالاتهم في طريق الحياة الحرّة وأهدافها السامية؟

ففي نهج البلاغة: وصف رسول الله صلى الله عليه وآله وأسلوبه في هداية الناس وإرشادهم إلى السعادة «طبيب دوّار بطبّه قد أحكم مراهمه، وأحمى مواسمه، يضع ذلك حيث الحاجة إليه من قلوب عُمي، وآذان صمّ، وألسنة بكم، متتبّع بدوائه مواضع الغفلة ومواطن الحيرة»[(٢)].

وفي الكافي عن صادق آل محمّد عليه السلام: «أنّ اللّه عزّ وجل أدّب نبيّه فأحسن أدبه، فلّما أكمل له الأدب قال: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾[(٣)] ثمّ فوّض إليه أمر الدين والأُمّة ليسوس عباده»[(٤)] أي يدبرهم ويتولّى أُمورهم.

ومن الواضح أنّ التأدّب بآداب اللّه سبحانه وأنبيائه فيه الفلاح والنجاح، كما عن مولانا أمير المؤمنين عليه السلام: «من تأدّب بأدب اللّه عزّ وجلّ أدّاه إلى الفلاح الدائم»[(٥)].

خامساً: أخيراً وليس آخراً أنّ العوامل الأُخرى قد تتبدّل أو تتحكّم بها الظروف والأحوال لأنّها تخضع لسلطان المال أو قوّة المناصب؛ ولذا فإنّها

---

(١) سورة الممتحنة: الآية ٤.

(٢) نهج البلاغة: ص١٥٦، خطبة ١٠٨.

(٣) سورة القلم: الآية ٤.

(٤) الكافي: ج١، ص٢٦٦، ح٤.

(٥) وسائل الشيعة: ج٦، ص١٩٧، ح٧٧١٩، باب ١٣ من أبواب قراءة القرآن.

تدوم وتستمرّ ما دام المال والمنصب مستقرّين، فإذا اختلاّ اختلّ معهما كلّ شيء، ورجع الفقير إلى فقره، ومن له الوجاهة إلى الضعة، بخلاف القيم والمبادئ فإنّها الوحيدة التي لا تقبل التبدّل أو التغيير، كما أنّها الوحيدة التي لا يمسك زمامها أصحاب القوّة والنفوذ، بل هي القدرة المتحرّرة من كلّ قدرة أُخرى، ولا تخضع إلاّ لإرادة الإنسان وسموّه وعلوّ همّته.

ونؤكّد ثانية أنّا لا نعني بذلك أن نحصر أُسلوبنا بالقيم، فنذير الأُمور بالمعنويّات فقط، كلاّ؛ لأنّ الإنسان جسم وروح، فلا يمكن التغافل عن أحد جانبيه على حساب الآخر، كما لا يمكن أن نتغافل عن العلم ومنطقه القويم، أو نترك وراءنا طموحات الإنسان وحاجاته، وإلاّ نكون قد سرنا عكس موازين الكون، وإنّما نعني أن نرتكز أوّلاً وأساساً وهدفيّةً على القيم، ثمّ منها ننطلق للتعامل بالقيم الأُخرى، وعندها نحوّل المال إلى قيمة، والمنصب إلى وظيفة ومسؤولية، والعلم إلى فضيلة تشترك جميعها في دفع المؤسّسة إلى الأمام بروح ملؤها الرضا ونيل المكرمات والمثوبات، وتحقيق الكثير من الإنجازات والطموحات.

ومن هنا سلّطنا بعض الضوء في أبحاث الكتاب على الجوانب المتعدّدة للإنسان وإن كان التركيز على القيم أكثر، سعياً إلى جمع مختلف القوى والطاقات؛ لأجل تقوية الإنسان وشحذ همّته وبلورة أفكاره ورؤاه؛ ليكون إنساناً بمعنى الكلمة في طموحاته وخططه وأعماله ونواياه. وهذا هو ما يتطلّع إليه كلّ إنسان كما يطمح إليه كلّ شعب وأُمّة، سواء كان إداريّاً في الحكومات والدول أو المؤسّسات والأحزاب والهيئات، أو إدارة المجتمع بشكل عامّ.

وطبعا نحن لا ندّعي لمحاولتنا هذه الكمال، بل هي شمعة أشعلناها في

الظلام إيماناً منّا بأنّ مكافحة الظلام بشمعة أفضل من الانهزام أو التذمّر من مساوئه ومآسيه.

الرابعة: أنّ الأعمال الإداريّة تتقوّم بجملة من العوامل الهامّة التي لا بدّ من توافرها حتّى تتمكّن من الصعود إلى القمّة، وإلاّ فإنّها ستحكم على نفسها بالفشل، ومن هنا جاءت فصول الكتاب مجيبة على عدّة تساؤلات هامّة لكلّ عمل إداري ناجح، ومن هذه التساؤلات ما يلي:

١ ـ كيف تتمّ معالجة الأزمات الإداريّة ووضع الحلول المناسبة لها، سواء على صعيد الفكر أو الكادر، أو على صعيد الأدوار والمسؤوليّات، أو على مستوى الأزمات الناشئة من المنافسة أو الصراع؟.

٢ ـ كيف نجري مفاوضات وحوارات مع الآخرين للتأثير على الأصدقاء إقناعاً وترشيداً لضمان تعاونهم وتنسيقهم، وللتأثير على الخصوم أيضاً لتحييدهم، أو تخفيف وتيرة الصراع معهم كطريق إلى ضمان السلام الدائم، ثمّ التعاون والتنسيق.

٣ ـ كيف نحقّق أعمالاً جماعيّة تشاركية قائمة على الهيئات أو اللجان أو فرق العمل بما لها من خصوصيّات وآثار وشروط ينبغي توافرها حتّى يتمتّع الجميع بأدوار ناجحة وآمال متحقّقة؟.

٤ ـ ما هي الطرق الناجحة لإدارة الوقت وفن التعامل معه لضمان إنجازات أكبر وأرباح متواصلة في البعدين الإنساني والإداري؛ ودفعاً للتضييع والهدر الذي غالباً ما يقع فيه العديد من الناس، ويسبب تأخّرهم في العديد من المجالات؟.

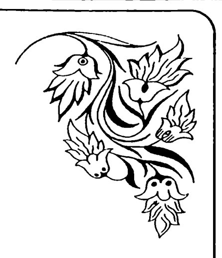
٥ ـ كيف نتعامل مع الإبداع والمبدعين اللذين هما من أهمّ أُسس النجاح؛ إذ لولاهما تتراجع المؤسّسات، أو تتقدّمها منافساتها اللواتي تجدّ

في السير حثيثاً؟.

٦ ـ كيف يتمّ تحويل العمل الإداري إلى قيادة، والمؤسّسة ـ وخصوصاً الاجتماعيّة ـ إلى قدرة كبيرة ومؤثّرة في حياة المجتمع، ويعود لها الدور الكبير في تكوين الرأي العامّ والضغط باتجاه مصالح الناس وحفظ حقوقهم أو قيادتهم إلى التقدّم والنجاح؟.

هذه المبادئ والأُسس وغيرها هي ما توخّينا معالجتها في هذا الكتاب، ولعلّنا نكون قد وفّقنا لذلك، ومن اللّه نستمدّ العون والتوفيق بحقّ محمّد وآله الطّيبين الطاهرين.

في ١٢ من صفر الخير ١٤٢١هـ دمشق
بجوار السيّدة زينب عليها وعلى آبائها
آلاف التحيّات والصلوات
فاضل الصفّار

الباب الأول

معالجة الأزمات الإداريّة

وفيه فصول :

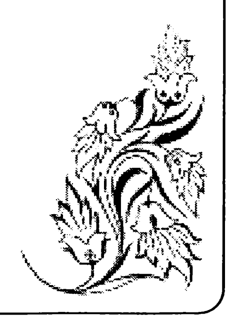
الفصل الأول : إدارة الأزمات الدوافع والحلول.

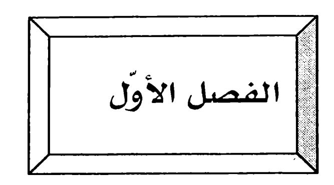
الفصل الثاني : كيف نواجه الأزمات؟

الفصل الثالث : التعامل مع الشخصيات الصعبة.

الفصل الرابع : التعايش مع الشخصيات الصعبة.

الفصل الخامس : إدارة المؤسسات أزمة مدراء أم أزمة حلول.



إدارة الأزمات.. الدوافع والحلول

إنّ العديد من الذين دخلوا في النزاعات كأطراف أو وسطاء لاحظوا أنّ هناك قواسم مشتركة في أكثرها، بعضها يُساهم في تأجيجها، وبعضها يمكن أن يساهم في حلها إذا عرف المتنازعون كيف يتعاملون معها.

ولعل من يدخل في النزاع دخول الحاذق الفطن سيلتفت إلى الأسباب والدوافع التي كانت وراء تأجيجه، وإذا درس الأسباب سيتوصل إلى طرق جيدة للحل أيضاً، فإنّ قانون السببية الحاكم في الأشياء يقضي بعدم وجود مشكلة لا تقبل الحل أو التحجيم، ولكن بشرط أن تعرف الأسباب والدوافع، ومنها:

١ ـ القواسم المشتركة

إنّ العديد من الناس يتخوف من النزاع ويعده شكلاً من أشكال الحرب والقتال مع الآخرين، وهذا من أهم الأسباب التي تتوفر في أكثر النزاعات، وتزيد من تأجيجها؛ لأنّ في الحرب تنقسم الأطراف عادة إلى قسمين: طرف منتصر وآخر مهزوم، وفي أكثر الحروب تدوس الأطراف على المبادئ والقيم، ويخرقون القواعد الأخلاقية النبيلة من أجل كسب النصر؛ لأنّ الهدف الأولي الذي يريده كل طرف محارب هو التحكم بالآخر وفرض إرادته عليه، وهذا يتطلب أن تستخدم الأطراف كل الطرق المتاحة لتحطيم

الخصم والقضاء عليه شخصاً أو شخصية إلاّ القليل طبعاً.

وعلى هذا الإحساس تنمو مشاعر الخوف والقلق، وتزداد الحاجة إلى رفع مستوى القدرة كما تزداد الوسوسة والتشكيك بكل خطوة يخطوها الطرف الآخر عديم القيم والأخلاق في نظر الخصم، ومع هذا الخوف والقلق تتوالد التراكمات النفسية والعصبية، وتكبر الضغائن التي سرعان ما تنفجر بأدنى ملامسة أو احتكاك. هذا أولاً، وثانياً تأجيج النزاع.

٢. العوامل المساعدة

في الغالب لا يوجد طرف واحد يتحمل مسؤولية تصعيد النزاع، وعليه تقع كل تبعاته، ويبقى الطرف الآخر خالياً من أي ذنب أو تقصير، بل تؤكد التجارب والدراسات الميدانية للأزمات أنّ النزاع لا ينشب مالم تكن هناك عوامل مساعدة تنضم إلى الدوافع والأسباب فتزيد فيه اشتعالاً.

قد توجد بعض الأطراف تحمل دوافع نفسية للنزاع والخلاف، وقد توجد بعض الأطراف تجد مبررات للنزاع، سواء في المصالح أو الأفكار، إلاّ أنّ صاعق التفجير يبقى بيد الطرف الآخر الذي يتعامل معها، فإنّ العديد من الأفراد يهيؤون للآخرين الفرص السانحة لإعلان الحرب، وبذلك يكونون قد ساهموا في تأجيج المعركة بدلاً من حلّها.

فإنّ من الواضح أنّ كل طرف يحب مصالحه وأهدافه، ويسعى لتحقيقها، ومع أنّه قد يجد أنّ الطريق الوحيد أو المناسب على الأقل للوصول إليها هو الحرب إلاّ أنّه يبقى يتخوف من ويلاتها ومضارها وما يترتب عليها من التبعات والمسؤوليات، ومن هنا فإنّه يترقب الأحوال ليتجنب قرار البدء والتفجير، فإذا وجد الأرضية المناسبة دخل المعركة، وعندها سيجد لنفسه

وللآخرين مبرر النزاع، ويلقي باللوم على خصمه؛ لأنّه هو الذي سبب ذلك، ولعلَّ القاعدة المعروفة التي تقول: إنّ السبب أقوى من المباشر تنطبق في بعض هذه الحالات، فإنّك إذا لاحظت العديد من النزاعات تجد أنّ المتنازعين يتذرعون بهذه وأمثالها من الحجج، وبالتالي فإنّ الذي قدح الشر واستفزّ كوامنه يدخل سبباً من أسباب الحرب بصورة وبأُخرى.

صحيح أنّ بعض المعارك بدأت من طرف واحد وكان فيها طرف ظالم وآخر مظلوم، إلاّ أنّ الغالب الذي نجده في العديد من النزاعات أنّ المظلوم أعطى بيد الظالم سلاح المعركة، وهيأ بعض الأجواء للدخول فيها، فعلى الوسطاء المصلحين أن يدرسوا محفزات النزاع أيضاً عند دراستهم للأسباب، ليمسكوا بمفاتيح الحل بشكل أفضل.

٣ ـ التفكير في البدائل

إنّ العديد ممن خاض النزاع لم يخضه حبّاً به أو شوقاً إليه، إلاّ أنّه وجده طريقاً وحيداً أو مناسباً لتلبية الأهداف والطموحات، ولعله لو وجد طريقاً وسطاً يضمن له المصالح ويجنبه أضرار الحرب لما دخل فيه.

وهنا قد تجد المقولة المعروفة في قواعد الحرب مصداقيتها، والتي تقول: (إنّ الحرب قد تكون سبباً من أسباب السلام أيضاً) ومعناها: أنّ الحرب سلاح وليست نهجاً، ووسيلة وليست غاية، والعديد من الأطراف عندما تغلق أمامهم طرق الحوار أو تعجز لغة المنطق تكون الحرب الوسيلة الوحيدة للتفاهم فيما بينهم؛ إذ لا يجدون أمامهم طرقاً أُخرى أو طرقاً أفضل.

ومن هنا نجد أنّ وراء أكثر الحروب المستمرة أطرافاً تتحاور وتتفاهم، ونحن وإن كنّا لا نؤيد هذه المقولة بشكل عام إلاّ أنّه لا مجال لإنكار أنّ

النزاعات في الغالب تنشأ بسبب عجز الأطراف عن الحلول السلمية؛ إذ تتصاعد الأزمة وتزداد الدوافع ثم تنفجر بشكل أو بآخر؛ ليفرض كل طرف إرادته على الآخر بالعنف مهما أمكن؛ ولذلك علينا أن نلتفت إلى أنّ العديد من الأطراف ليسوا بذاتهم عدوانيين أو عديمي الأخلاق والقيم فيميلوا إلى الحرب دائماً، بل قد يدخلون الحرب لأنّهم يجهلون الطرق الوسطى أو سبل الوصول إليها التي تجنبهم ويلاتها، وفي نفس الوقت تضمن لهم مصالحهم، أو تحقق لهم أهدافهم، وما دامت هناك طرق سلمية لمعالجة الأزمات فإنّ الحرب آخر الدواء في نظرهم.

وعليه ينبغي أن نفكر دائماً كأطراف أو وسطاء في البدائل الصحيحة، ونضع أمامنا خيارات عديدة مفتوحة على السلام، فربما يضمن الإنسان نفسه في أنّه لا يتخذ قراراً في الحرب مهما كانت النتائج، إما نكراناً للعنف أو تجنباً لأضراره، أو قل: إنّه قد يعرف كيف يتعامل مع الأزمة بطريقة حكيمة إذا انسدت في وجهه الأبواب، إلاّ أنّه لا يضمن هذه الحكمة في طرفه الآخر، ولا يعرف بالضبط كيف سيتعامل الآخرون مع الأُمور إذا وجدوا الطرق مسدودة أمامهم. إذاً وضع الخيارات العديدة والتفكير في البدائل السلمية ومحاسبة الاحتمالات في الفعل ورد الفعل يسدّ على الحرب أبواباً ويفتح أبواباً واسعة للسلام، فعن أمير المؤمنين عليه السلام أنّه قال: «الفكر في العواقب يؤمن مكروه النوائب»[1].

---

(١) الغرر: ص٥٣، رقم ١٦٢٥.

خطوات وحلول

لعل من الصعب أن نتصور وجود جماعة بلا اختلاف، كما أنّ من الصعب أن نرى العالم متطوراً متكاملاً بلا وجود صراعات في بُعديها الإيجابي أو السلبي، فإنّ الصراع غالباً ما يحفز الدوافع للثبات والوقوف بقوة وتصميم وإرادة، ولولاه لفترت كثير من الهمم، وتعطلت الكثير من الطاقات والإبداعات، فإنّ من الواضح أنّ التطور والنجاح يتوقف على الإرادة الحديدية، وهي لا تنمو وتكبر ما لم تشدها الابتلاءات والمحن والمصاعب، فإنّ مواقف الصراع بشكليه يفجر مخزوناً كبيراً من الطاقة لدى البشر يمكن أن يكون قدرة عظيمة إذا وجهت بالاتجاه الصحيح، كما أنّ محاولات التوفيق والمصالحة بين المصالح والحاجات والأهداف الكبرى يشكل منبعاً أساسياً للأفكار الخلاّقة والحلول المبدعة والإرادة القويّة.

وعليه فإنّ من الحكمة أن ننظر إلى الصراع نظرة إيجابية متفائلة إذا خططنا لتوجيهه واستثماره بالشكل المطلوب، وعندما نخاف من مخططات الصراع أو نتعامل معها كما نتعامل مع الحرب فإنّنا نكون قد فقدنا إمكانية التعرف عليه حقاً فضلاً عن استثماره، وهذه أول خطوة باتجاه الفشل، أترى يوجد أشدّ من النار ضراوة ووطأة؟ إلاّ أنّ التخوف والهروب منها يزيدنا خسارة فوق خسارة، إلاّ أنّ التعامل معها بشكل إيجابي صحيح يعطينا من الأرباح الشيء الكثير، والأمر نفسه يجري في الدواء وغيره وهكذا.

إذاً علينا أن نفكر في أسباب الصراع ودوافعه قبل أن نحكم عليه، وعلينا أن ندرس سبل توجيهه واستثماره قبل أن نخوض فيه، وبذلك نكون قد خطونا أول خطوة باتجاه الحل.

إدارة الأزمة

والخطوة التالية أن نعرف أنّ منبع الصيغ المختلفة للمعارك والمنازعات بين الأطراف والخطوط والجماعات ليس التعددية والاختلاف في الآراء والمذاهب، بل المنبع هو أساليب التعامل مع الاختلاف وطرق إدارته، فإنّ التنوع والاختلاف أمر لا مهرب منه كما قلنا، وعلينا أن نفكر كيف نتعايش معه ونديره، ثم نستثمره للأفضل بدلاً من الهروب منه أو الخوض في تأجيجه.

ولعلّ من أهم مقومات إدارة الصراع التوفر على قسط كبير من الثقة والطمأنينة بين الأفراد والجماعات، فإنّ الكثير من حالات الانفصال والخصومة ناشئة من انهدام جدار الأمان والوثاقة بين الأطراف، فإذا وفرناها سنكون قد هيأنا فرصاً أكبر للحلول، وقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «دار الناس تستمتع بإخائهم، والقهم بالبشر تمت أضغانهم»[1].

ومن الواضح أنّ الوثاقة بالخصم لا تحصل من الهواء، بل لا بد أن تجتمع مجموعة ضخمة من خصال النبل والفتوة فينا وفي أصدقائنا حتى نتمكن من زرع الثقة في الأوساط، وربما في خصومنا أيضاً؛ لأنّ بعض الصفات موروثة، ولعل من أهمها التدليل على صدق النوايا والواقعية بنهج واضح مستقيم، وبتطبيق للمبادئ والشعارات، والمشي المتواصل في سبيل الأهداف المثلى، وعدم الانجرار وراء هذه أو تلك من هوامش الأُمور وصغائرها. أما ما يظهرنا بصورة المتراجعين فهو من أكثر ما يزيل ثقة الأفراد

---

(١) الغرر: ص٢٠٣، رقم ٦.

بنا، ثم ثقتنا بأنفسنا فضلاً عن ثقة أطرافنا الأُخرى، فإن نكن على نهجين أو صورتين لا تبقى للناس ثقة بنا، وبالتالي يقودنا ذلك إلى الخسران.

فإنّ من الصعب على الناس أن يوائموا بين حالتين تبدوان متناقضتين أو متضادتين وإن كنا نجد لهما ما يبررهما ويفسرهما بالوجهة الصحيحة، فإن نكن واضحين في الخطوات والأهداف أفضل من أن تكون صورتنا مبهمة تثار حولها التساؤلات والشكوك، وإن عاد علينا الوضوح ببعض الخسائر لقاء ما نحظى به من أرباح مادية ومعنوية، وبالتالي فإنّ من يحتدم مع طرف واضح النهج والسلوك سيحصّل ضماناً جيداً للنتائج وطرقاً مناسبة للحلول وإن احتدم النزاع وطالت مدته، بعكسه إذا كان مبهماً غامضاً يتقلب مع الأُمور كيفما اتفق.

ومن الواضح أنّ هذه ليست قاعدة مطردة تجري في كل مكان ومع كل خصم؛ إذ هناك استثناءات تمليها طبائع النزاعات وخصوصيات بعض الخصوم، فإنّ بعض الخصوم لا يصح أن نكون معه واضحين من كل الجهات؛ لأنّ هذا من شأنه أن يوفر له فرصة أكبر وأفضل لضربنا والتأثير بنا، والبعض الآخر يعدّ هذا ضعفاً وهزيمة فيتمادى في العدوان، ويجرّ النزاع إلى التصعيد أكثر، إلاّ أنّ هذا ليس قاعدة عامة أيضاً؛ لذا فإنّ من الحكمة بمكان أن ندرس جيداً طبيعة النزاع وأسبابه وخصوصيات أطرافه مع أخذ شرائط الزمان والمكان والظروف العامة بنظر الاعتبار، ولكن ينبغي أن لا ننسى أيضاً بأنّه لازال العديد من المدراء والقادة والموجهين بل والدول أيضاً يعملون بحسن سمعتهم وقوة اعتبارهم وحنكتهم، ويتمتعون بدور فاعل في الأوساط، واستطاعوا أن يحققوا الكثير ولم ينفقوا مالاً ولم يرفعوا سلاحاً سوى سلاح الرؤية الحاذقة والسيرة الحسنة والحكمة والتدبير.

الشجاعة والوضوح

لعل الكثير منّا خاض في بعض أيّامه تجارب إصلاحية قام فيها بإنهاء نزاع، أو تخفيف حدّته، أو نجح في إصلاح بين طرفين متخاصمين، وإذا تتبعنا بعض الخطوات الناجحة في هذا الاتجاه سنجد أنّ هناك نحوين من الشعور ينتاب أطراف النزاع عادة:

الأول: يحثهما إلى التواصل والتلاقي، فإنّ ضرورة معرفة الطرف الآخر وبِمَ يفكر وكيف يفكر وماذا يريد تدعوهما إلى الحفاظ على بعض خيوط الربط مهما أمكن.

الثاني: شعور بالرضا والسعادة بعد الصلح يحثهما نحو الإيجابية والتفاؤل والأمل من جديد بعد أن عاشوا أجواءً من القلق والخوف. ولعلنا لا نبالغ إذا قلنا: إنّ هذين الإحساسين يلازمان أكثر حالات الصلح والتفاهم. الأول: تفرضه أجواء النزاع والخصام، والثاني: تفرضه أجواء الصلح والسلام.

ويرى بعض علماء النفس: أنّ كثيراً من الأزواج يشعرون بالحب والتفاهم الأكبر مع شركاء حياتهم إذا اتفقا على الحل وصفّا العوالق بعد فترة خصام؛ لأنّ الخصام قد يدعو كل طرف للتعبير عما يدور بداخله من هواجس وأفكار وشعور بالنقص أو الحاجة، أو الشعور بالشكوك والآلام حيال الآخر، ومن ثم سيكون هذا الهيجان بوابة للحل؛ إذ يتوصل كل طرف إلى تقدير مشاعر الآخر ورعايتها بالشكل المناسب للوصول إلى توافق تام وحل مشترك يرضي الجميع، وحيث إنّ الطبيعة البشرية واحدة لذا قد لا يختلف الأمر في الأُسرة أو في المؤسسة أو ساحة العمل وإن اختلفت في بعض الأُمور الأُخرى، ومع أنّ هذه ليست قاعدة عامة ـ كما أنّ هناك طرقاً أُخرى

للتعبير عن المخاوف والشكوك غير التصعيد والمشاحنة ـ إلاّ أنها تحمل بعض الحقيقة عند بعض الأفراد، فإنّ الأحاسيس الكبيرة والمسائل المعقدة والخطيرة التي يحملها تجاه الآخرين إذا لم تجد فرصة للظهور فإنّها ستتراكم ثم تنفجر بشكل سلبي يصعب علينا تحجيمها أو تجاوزها.

صحيح أنّ تجنب أو تأجيل المناقشات في بعض المشاكل والأزمات واستيضاح جذورها وحلولها يوفر علينا في بعض الأحيان أعصاباً وجهوداً، ويغطي على بعض العيوب، وبالتالي فإنّ التجاوز وغض النظر من أهم مقومات الإدارة الناجحة، إلاّ أنّ مما يؤسف له أنّه لا يصح الاعتماد عليه دائماً؛ لأنّ تجاوز الخلاف وتجنّبه لا يحقق هدفه إلاّ إذا كان مدروساً ومتوازناً ومحسوباً في معادلات إدارية موثوقة، أو لا يتمكن من إنجاحه إلاّ بعض المدراء الذين يملكون قلوباً كبيرة ونفوساً رحبة مع حنكة وقدرة جيدة على إزالة الضغائن ومحو آثار الخلاف، وقليل من المدراء الذين يملكون هذه القدرة الكبيرة؛ لذا فإنّ من الحكمة بمكان أن نمتلك شجاعة الفحص بصراحة ومنطقية عن الأزمات، وندرس أسبابها وسبل حلّها، ثم نقوم بشرحها وتوضيحها إلى الأطراف الأُخرى لكي نغلق أمامهم وأمامنا طرق التصعيد أو المواجهة قبل الانفجار، فإنّ مواجهة المرض في أوائله ثم معالجته يؤمّن لنا خطورة المواجهة بعد الاستفحال، كما يوفر لنا جهوداً وفرصاً كثيرة نصرفها في البناء والتطوير.

التواصل ضرورة لابد منها

من أجل تحقيق هذا الهدف ـ أي القضاء على الخلاف قبل أن يكبر ـ ينبغي أن ننفتح على أطراف الخلاف ونتواصل معهم تواصلاً مدروساً، ونبادلهم الرأي في موارد الخلاف أو نقاط الإثارة، فإنّ القطيعة التامة وكتم الأُمور في زوايا القلوب يحبس العقد، ويزيد من تفاقمها، ثم يسبب لنا ولخصومنا تراكماً كبيراً من الانفعالات السلبية التي من شأنها أن تنفخ في نار الصراع.

وقد أثبتت بعض التجارب أنّ حبس المشاعر وتجنب إثارة الحديث عن الصراع يسبب في العديد من الأحيان إلى أن ينحى تفكير الأطراف منحىً سلبياً يغيب فيه المنطق، ويحكم الغضب، فإنّ من طبيعة بعض الناس أن يصنع عن خصومه صوراً شديدة في مخيلته وأوهامه، وهذه الخيالات والأوهام قد تكون أشد خطراً وضرراً عليه من خوض النزاع نفسه؛ لأنّه سيكون صورة مكبرة ومضخمة عنه. إنّ بمقدور كل واحد منّا أن يتذكر العديد من المنازعات التي خاضها بنفسه هو، أو خاضها غيره، وكيف بدأت تكبر ثم تكبر حتى خرجت عن حدها الواقعي بسبب القطيعة المستمرة وعدم التنفيس والتواصل.

فإنّ كل طرف أخذ يحسب لطرفه الآخر ألف حساب، ويخطط له مخططاً تلو الآخر، ويتصور عنه تصورات هي في الكثير من الأحيان من نفخ الشيطان ووساوس إبليس إلاّ أنّها زالت لدى أول لقاء أو حوار أو مفاتحة. إنّ الارتياح الذي يحس به أطراف النزاع لزوال المخاوف والشكوك بعد المصالحة أجدى، وربما أكبر من توترات القلق قبلها.

ترك الأوهام

إذاً بدلاً من أن نحسب لأطرافنا الأُخرى ألف حساب وحساب قبل التثبت الدقيق ومدارسة الأمر فلنحسب للأوهام والهواجس بعضاً من الحساب؛ لأنّها في كثير من الأحيان تصنع من النملة جملاً، ومن الحبة جبلاً، وعندها توقعنا في شراك الأخطاء الكبيرة، وتدفعنا للمشي في طريق لا يستحق المشي، أو مقابلة الفعل أو رد الفعل بما هو أكبر وأخطر منه دون شعور والتفات، وبذلك نكون قد خسرنا ليس في بعد واحد، بل في أبعاد مختلفة بعد أن نكون قد سلمنا الخصم فرصاً كبيرة للإضرار بنا من حيث لا نحتسب، فلنعط إذاً كل شيء مقداره، ونحسب للأشياء حسابها، ولكن بحجمها الواقعي لا أكثر ولا أقل؛ لأنّ الأوهام التي لا يتم تمحيصها ودراسة واقعها من خيالها ومقارنتها مع الواقع المدروس هي أيضاً ستصبح بعد فترة بسيطة مخاوف ودواعي قلق كبيرة خارجة عن قدرتنا وحكمتنا، وبالتالي نفقد السيطرة عليها أو ضبطها كما نريد، وهذه الهاوية التي نكون قد وضعنا أقدامنا باتجاهها باختيارنا نتيجة التسرع والارتجال.

ولو لاحظنا العديد من النزاعات الشخصية أو الجماعية سنجد أنّ للأوهام دوراً فاعلاً في تناميها؛ لأنّها غالباً ما تكون وراء أحكام كل طرف على طرفه الآخر، كما هي وراء تفسيره المنجاز ضد أفعال وتصرفات الآخرين، الأمر الذي يدعو إلى إتخاذ مواقف أو قرارات تضر به وبالآخرين معاً، فقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «دع الكلام فيما لا يعنيك أو في غير موضعه، فربّ كلمة سلبت نعمة ولفظةٍ أتت على مهجة»[1].

---

(١) الغرر: ص٢٠٤، رقم ٢٣.

بينما نجد أنّ المحادثات المفتوحة والتي تتمتع بالصراحة والوضوح كانت سبباً في العديد من الأحيان لاكتشاف كل طرف طرفه الآخر، وتفهم وضعه وتقدير مشاعره ومصالحه، وكلنا نعرف كم من النتائج الإيجابية التي سنحصل عليها جرّاء هذا التواصل والانفتاح، فإنّ أول ما يصنعه التواصل والحوار المفتوح هو أنّه يقطع الطريق أمام الشكوك والأوهام، ويزيل الكثير من المخاوف، ويذكرنا دائماً أنّ الأطراف الذين تأزمنا معهم هم أشخاص عاديون مثلنا، لهم أفكارهم وطموحاتهم، ولهم نوايا طيبة، ويريدون الإصلاح والخير للجميع، والقليل النادر هو الذي يخرج كما تصورناه في بادئ الأمر من سوء النية وخبث السريرة والاندفاع نحو العدوان، وقد أكدت القواعد الشرعية في الآيات والروايات والسيرة الشريفة بأنّ الأصل هو الصحة في الأقوال والأفعال إلاّ ما أخرجه الدليل.

فليس من الحق أن نحكم على الآخرين بأحكام مسبقة، ونتجنب مواجهتهم والتحادث معهم للتعرف على حقائق الأُمور عن قرب دون تثبت ويقين، ولعل من المناسب أن نقترح إلى الذين ابتلوا بالأزمات ودوّختهم نزاعاتها أن يقوموا بين آونة وأُخرى بزيارات، أو يجتمعوا بالأطراف المتعاملة معهم من قريب أو بعيد، سواء للمجاملة والاحترام، أو لتبادل الآراء والتداول في الأُمور التي يرونها مناسبة، فإنّ هذه الزيارات والاجتماعات ستكون صمام أمان أو قناة تنفيس عن تراكمات الهموم والأوهام ولو بعض الشيء، والفوائد التي ستترتب عليها عديدة يمكن اختصار بعضها في:

١ ـ أنّها ستوضح لكل طرف حقيقة آرائه ومواقفه، وبذلك يزول الغموض والقلق.

٢ ـ أنّها تحول دون انفجار النزاع أحياناً قبل أوانه، وربما تقضي على جذوره أحياناً أُخرى بعد أن يطمئنّ كل طرف بحقيقة ما جرى ويجري.

٣ ـ أنّها تهدئ من شدّة النزاع وتخفف وطأته على الطرفين.

٤ ـ ربما تعطي فرصاً جيدة للتفاهم ثم التعاون والتنسيق، وبذلك نكون قد بدلنا الحرب إلى سلام، والخلاف إلى توافق.

التشاور

قد يستصعب البعض أن يفتش عن الحلول عندْ الآخرين إذا وجد نفسه عاجزاً عنها، ولعلّ البعض يعدّه نوعاً من الهزيمة والضعف، والأغرب منهما من يعدّه نقصاً أو عيباً، إلاّ أنّ العاقل اللبيب هو الذي يفتش عن الحكمة أينما وجدت، فإنّ الحكمة ضالة المؤمن. وعلى الطرف النقيض من هؤلاء نجد الآيات والروايات الشريفة لأنّها تدعو إلى التشاور ومشاركة الرجال في عقولها، وأيضاً السيرة المستمرة لعلماء المسلمين، بل وسيرة العقلاء وذوي الشأن والبصيرة، فأنّهم لا يستصعبون على أنفسهم أن يسألوا الآخرين عن الحلول في مواقع الحيرة، كما لا يجدون أي حرج من إشراك الآخرين في البحث عن الخطوات الصحيحة والطرق السليمة الموصلة ليس إلى إنهاء النزاع فقط، بل إلى كل أمر ذي شأن وخطورة، فقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام أنّه قال: «عليك بالمشاورة فإنّها نتيجة الحزم»[1] وهذا ليس عيباً ولا ضعفاً، بل النقص أن نخوض في نزاعات تجرنا إلى الهوامش وتبعدنا عن الجذور.

والعيب أن ننشغل في أُمور قد تشابه أعمالاً ليست من شأننا أو أخلاقنا

---

(١) الغرر: ص٢٥٥، رقم ٤٨.

وقيمنا، ولا ننسى أنّ العديد من النزاعات تخوض في الباطل، وفي مجالسها توجد شبهة مجالس البطالين.

وعليه فإنّ اللبيب هو الذي يبحث عن الحل، فإن عجز عنه كُلاًّ أو بعضاً فإنّ الحكمة والعقل يدعوان إلى عقد مجالس مشاورة وتداول مع أطراف أُخرى محايدة أو منصفة من كلا طرفي النزاع للوصول إلى الحل، ومضافاً إلى هذا لا تخفى علينا النتائج المربحة الكبيرة التي سنحصدها جراء هذه المشاورات؛ لأنّها ستعود علينا:

١ ـ بإظهار حسن النية والجدّية في طلب الحل، وهذا أمر من شأنه أن يعكس نظرة إيجابية إلى الطرف الآخر أيضاً، فيهدئ من قلقه، ويطفي بعض ضغائنه.

٢ ـ أنّها قد تدعو الطرف الآخر للتفكير جدّياً أيضاً من أجل إيجاد صيغة مقبولة للحل، وبهذا نكون قد هيأنا دافعين في الطرفين إلى التقارب والتفاهم مما يزيد من نسبة النجاح.

٣ ـ وإذا لم يتحقق كل ذلك نكون نحن قد حصلنا على وسطاء جيدين، أو أعوان قد يفهموننا جيداً، ويحترمون ما نريده ونتطلع إليه، الأمر الذي يعطينا قدرة أكبر على مواجهة الأزمة بثقة واطمئنان، ومن المعروف بين أهل الرأي والمشورة أنّ أصعب الأزمات وأكثرها خطورة تسهل أمام أهلها إذا خاضوا فيها جماعة بعد تشاور وتداول، والعكس صحيح أيضاً؛ لأنّ الأشياء تعرف بأضدادها.

كيف نعالج الأزمة؟

إنّ من أهم طرق معالجة الأزمات إدارتها، ولعل أول خطوة باتجاه إدارة الأزمة هو توجيهها، ولا نعني بالتوجيه المعنى السلبي وإن كان هو الآخر سلاحاً أيضاً يمكن أن تستخدمه الأطراف التي تميل إلى السلبية، أو ترى مصالحها في تأجيج النزاع، إلاّ أنّنا نقصد به التوجيه المثمر فعلاً في حل النزاع، التوجيه الذي يمارسه ذوو الحكمة وأصحاب الأهداف الكبرى الذين يسعون للإصلاح والبناء والتقدم.

فإنّ مما لاشك فيه أنّ التوجيه الإيجابي هو المتسم بالعقلانية والإيجابية والإنصاف، فـ«العاقل من أحسن صنائعه، ووضع سعيه في مواضعه»[١] كما ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام ويبدو أنّ من يمارس العواطف ويحكّم الانفعالات في خطواته وتصرفاته لم يدقق النظر في ادعائه الإيجابية.

ومن يقوم بدور المهزوم الذي يثبط العزائم وينظر إلى الأُمور بنظرة سلبية متشائمة لا يحمل القدرة على الحل، أو الآخر الذي يدّعي أنّ الحق حقّه فقط وأنّ الباطل مع غيره فقط هو الآخر مثله، صحيح أنّهم يديرون نزاعهم إلاّ أنّه بطريقة معكوسة تبتعد يوماً فيوماً عن النهاية.

ومن الواضح أنّ إدارة النزاع بطريقة سلبية أمر لا يكلف الكثير من الحكمة والبصيرة، فإنّ العواطف والانفعالات سريعة الإثارة إلاّ أنّنا ينبغي أن نعرف أنّها خطيرة العواقب أيضاً، ولا أظن أحداً من العاملين المخلصين يميل إلى التوتر وإثارة الشحناء، أو يحب أن يصرف عمره في أُمور قد تضر دينه أولاً، ثم دنياه؛ لذا ينبغي أن نفكر بطريقة إيجابية فيها من الحكمة

---

(١) الغرر: ص٤٤، رقم ١٢٥٠.

والتدبير أكثر مما فيها من العواطف والأحاسيس، فعن أمير المؤمنين عليه السلام أن: «سر الرجل ميزان عقله»[١] والحكمة وحسن التدبير لا يتوفران في الأجواء المتنازعة ما لم يحكم فيها التعقل والإيجابية والإنصاف، وأنّ كل شخص فينا ينظر إلى ما له وما عليه، وما هو الصحيح وما هو الخطأ، وما هو المقرِّب إلى الهدف وما هو المبعِّد منه، وبالتالي التفكير فيما يصب في الصالح العام ومصلحة المجموع، هذا **أولاً**.

وثانياً: علينا أن نوفر في أنفسنا القدرة الرشيدة على إدارة النزاع، ولا نقصد من القدرة قدرة الإنجاز والتنفيذ، أو قدرة استثمار الأموال أو النفوذ من أجل مواصلة أو إنهاء النزاع، بل نقصد القدرة التي تتسم بالنضج والواقعية، وتتحكم بالأُمور بلا خسائر وأضرار، أو مع الأقل منهما.

وقد تكون أول خطوة في هذا الاتجاه أن نعرف أولاً: ماذا نريد نحن وماذا يريد الخصم؟ وماذا يهمنا وماذا يهم الخصم؟ وأين مربط الفرس الذي شب النزاع من أجله؟ فإنّ معرفتنا بماذا نريد يوفر لنا فرصاً جيدة لتفهم طرق الحل؛ لأنّه سيساعدنا كثيراً على تشخيص الأولويات في حساباتنا، وما هو الأهم وما هو المهم، وبالتالي يعرفنا أين نقف بثبات وأين نكون مرنين؟ وأين نركز في حديثنا وأين نمر مروراً؟ وعلى هذا الأساس من المعرفة والتشخيص ستكون لنا قدرة جيدة على تقديم هذا الخيار أو ذاك، كما أنّ تشخيص ماذا يريد الخصم سيعرفنا على أولوياته وما يضره وما ينفعه، والنتيجة أنّه سيوفر لنا بدائل جيدة للتفاوض معه وطرح الخيارات التي تساعد على التفاهم وإرضائه أو إقناعه بها.

إذاً إذا عرفنا ماذا نريد وماذا يريد طرفنا الآخر سنستنتج أفكاراً مبدعة

---

(١) الغرر: ص٢١٧، رقم ١١.

وقواعد ناجحة في التخطيط الخلّاق تدلنا على أفضل الأساليب في التدبير والعمل على إنهاء النزاع بطرق سلمية وناجحة ترضي الطرفين، وربما تبدل الخلاف إلى تعاون وتنسيق إذا درسنا الجوانب الأُخرى. ليس هذا فحسب، بل إنّ تشخيص أولويات الخصم قد يساعد كثيراً على حسن تخطيطنا لأنفسنا، ويزيد من قوتنا ونجاح مشروعنا وعملنا، ويختصر أمامك الطريق للوصول إلى القدرة الكبرى والمستوى الأرقى، فإنّ من يريد السلام مع خصم كبير يخشى الحرب يوفر له مجالاً جيداً لاستخدام ديلوماسية منطقية ضاغطة مع استعراض للقوة يغمز بالسيطرة والقدرة والعلو وإن كان لا يعتقد بالعنف، ولا يؤمن بأنّه الطريق الأفضل إلى الحل.

ولعل في قوله تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ﴾[1] وغيرها بعض الإشارات إلى هذا المضمون، فإنّ الاستعداد بذاته قوة وإن كنا لا نميل إلى ممارستها. هذا من جهة، ومن جهة أُخرى فإنّ هذا الاستعداد سيدعونا الى الظهور بالمستوى اللائق الذي يعطينا مكانة ونفوذاً كبيرين، وهو الآخر سيدفعنا إلى العمل على رفع مستوى القوة والقدرة عندنا في مجال التنظيم والإدارة والمزيد من ترابط المؤسسات وجبهوية العمل وغيرها من وسائل القوة فضلاً عن الوسائل الأُخرى النافعة في سياسة الردع، كما أنّ الخصم العنيد والواسع المنتشر الذي يتخفى وراء سمعة جماهيرية كبيرة يمارس من ورائها سياسة سلبية ظالمة سيعطينا هو الآخر مجالاً لممارسة دبلوماسية مع قوة إعلامية يمكن أن تنزل إلى حلبة المعركة، فتزيل عنه أقنعة كثيرة بذل الكثير من أجل إيجادها.

إنّ هذه المعرفة وفّرت لنا مجالاً أكثر للتعرف على أُسلوب عملنا أيضاً؛ إذ

(١) سورة الأنفال: الآية ٦٠ .

ينبغي في هذه الصورة التركيز على المؤسسات الإعلامية وإيجاد علاقات مع صحفيين وصحف وإذاعات، أو تأسيس بعضها إن أمكن، وبالتالي فإنّ الخصم والخصومة قد تدلنا على نقاط ضعفنا ونقاط قوتنا، وتضع أقدامنا بالاتجاه الصحيح في الأساليب والتكتيكات.

ونستخلص من هذا أنّ التعرف على ما نريد نحن والتعرف على ما يريده الخصم يوفر لنا مجالاً أكثر للتعرف على أُسلوب عملنا، ويوصلنا إلى طرق إيجابية تمكننا من إدارة النزاع والتحكم فيه بشكل إيجابي يقودنا جميعاً إلى الحل المرضي الذي يضمن للكل حقوقه.

ومن هنا يرى البعض أنّ الصراع بشقيه ـ الإيجابي والسلبي ـ قد يقود إلى التطور والتكامل إذا عرفنا كيف نتعامل معه.

الفصل الثاني

كيف نواجه الأزمات

إنّ المفاوض الناجح هو الذي يفهم مصالح الأطراف الواقعة في معمعة النزاع، ويقدّر لها تقديرها، ثم يعبّر عنها بشكل واضح وموضوعي؛ فإنّ القدرة العالية على التعبير المقبول وخصوصاً إذا لامس ما يدور في خلد الأطراف يمنحه قدرة كبيرة على الإقناع والتفاهم، الأمر الذي يقود طرفي النزاع في الغالب إلى التعاون معه وتفهم دوره دون الابتعاد أو التنفر منه.

قد يتصور بعض المفاوضين أنّ الحل الناجح في حل النزاعات هو إخضاع الآخرين لسيطرتهم أو هيمنتهم الفوقية، وهذا تصور ينقصه الكثير من الدراسة؛ لأنّ من الطبيعي لدى كل إنسان أن يقاوم القهر بالإصرار والمعاندة، وإذا واجهوا محاولة من أحد لفرض السيطرة عليهم وإخضاعهم لإرادته سيشعرون بمشاعر سلبية قد تدعوهم إلى المقاومة والسعي لإفشال مهمته، فكما ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «من استطال على الأخوان لم يخلص له إنسان»[1].

وعليه فإنّنا إذا أردنا أن نحل نزاعاتنا مع الآخرين علينا أن نتفهم هذه الحقيقة، وأنّ القهر لا يقابله الآخرون بالاستجابة المرنة، بل سينتهي في آخر المطاف إلى تأجيج النزاع لا إلى حلّه؛ لأنّ محاولات فرض السيطرة على

---

(١) الغرر: ص٣٢٧، رقم ١٤٣.

الآخرين التي يبذلها المفاوض ستقابل في الاتجاه المعاكس بمحاولات أُخرى من قبل الأطراف للسيطرة والتحكم بالنزاع أو ردّ الخطط المقترحة. ومن هنا فإنّ من الحكمة أن نقيِّم الأطراف بصورة منصفة ومتوازنة قبل أن نحكم عليهم بالعناد أو الإصرار على الأزمة؛ لأنّه بالإنصاف يرفع الخلاف، وقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «الإنصاف يرفع الخلاف ويوجب الائتلاف»[1].

بل ينبغي أن نبذل ما بوسعنا من أجل أن نتفهم دوافعهم لمثل هذا السلوك، فليس كل محاولة إصلاح فاشلة سببها الآخرون؛ إذ ربما نكون نحن سقنا إليها الفشل لعدم سلوكنا طرق الحل الصحيحة، فإذا تريّثنا في التفاوض وقدّمنا جانب التفاهم ورعاية ظروف الآخرين ومصالحهم سنكون قد اختصرنا المسافة باتجاه الحل مع أجواء سليمة وأعصاب هادئة.

وسنذكِّر هنا بخطوتين ضروريتين لفرض الحلول السلمية على الأزمات وهي:

الأُولى: تطويق الأزمة

إنّ أكثر الأزمات كانت في بدايتها صغيرة ثم كبرت وكبرت حتى غطت مساحة واسعة من الجهد والتفكير والطاقات، وبعضها تصاعدت حتى تحولت من خلاف بسيط في رأي أو رؤية إلى حرب طويلة الأمد الرابح فيها خسران، أتدري لماذا؟ لأنّنا في الغالب نترك الأزمة تغلي في المرجل، وأجواء القطيعة والهواجس والمخاوف وغيرها من عناصر الفشل تهيئ الأجواء المناسبة لتبدل الخلاف إلى نزاع، والنزاع إلى حرب؛ إذ لا يمكن لحالة الغليان والغضب أن تبقى على مستوى واحد، وما لم نعرضها للتنفيس فإنّها

---

(١) الغرر: ص١٨، رقم ١٩٥.

سرعان ما تنفجر وتحرق الأخضر واليابس.

والسؤال هو: ماذا ينبغي أن نعمل حتى ننفِّس من حالة الغليان ونمنع من تصاعد الغضب والشعور بالاستياء؟

إنّ التواصل والحفاظ على الأجواء الإيجابية بالتزام قواعد الحوار المثمر وعدم ممارسة القهر وفرض السيطرة من أهم عوامل احتواء الأزمة، وسنمرّ عليها عن قريب، أما هنا فنذكِّر بنقطة مهمة جداً أكّد عليها علماء المفاوضات، وأثبتت التجارب نجاحها في إنهاء الأزمات وهي تطويق الأزمة.

إنّ من التهمت النيران داره أو مكان عمله لا يمكنه أن يقمع ألسنتها بوسائل الإطفاء ما لم يطوّق موقع النار أولاً، ثم يبدأ خطواته في الإطفاء؛ لأنّ النار إذا اندلعت لا تبقى في حالة انتظار أو ترقُّب حتى نلحق لإطفائها، بل ستنتشر وتكبر حتى نعجز عن إطفائها، وبالتالي قد تكون أنت أيضاً جزءاً من ضحاياها؛ لذا فإنّ القاعدة التي يتّبعها رجال المطافئ أنّهم يطوقون النار أولاً، ويمنعون من انتشارها، ثم يبدؤون بإخماد حرائقها.

والأزمات أيضاً غير مستثناة من هذه القاعدة؛ لأنّ قانون النار واحد سواء في الماديات أم في المعنويات، ولعل العديد منّا جرّب أو سيجرّب في المستقبل أنّ أول خطوة باتجاه احتواء الأزمة ثم حلّها هو تطويقها؛ لأن تطويق الأزمة إما يمنع من انتشارها، ويحدّ من أتساعها، ويحول دون كبرها وتأثيرها على مساحة أكبر، أو سيحجمها ويجعلها صغيرة أمام الحل.

ولعلّ الدول التي تبتلى بالنزاعات على المستوى الدولي أول ما تبدأ به في هذا السبيل أن تقوم بفتح حوارات مع الدول الأُخرى، ثم تقوم فيها بشرح وجهة نظرها، وتبيين مظلوميتها؛ لكسب الدعم والتأييد لموقفها والدفاع عن حقها.

كما أنّها تتحرك إعلامياً من أجل كسب الرأي العام في داخلها وخارجها، والدول الأكثر ديمقراطية تقوم بمشاركة الناس والقوى الناشطة في المجتمع من أحزاب ومؤسسات وصحف ومجلات لتملك الرأي الأقوى، وتشارك القوى الأُخرى في صناعة القرار حتى تكون أقدر على المواجهة أو الدفاع، ثم تبدأ بالتفاوض على أساس الحل. وعلى المستوى الفردي أيضاً يمارس الناس هكذا خطوات ولكن بمستوى أقل عندما يتعرضون إلى الأزمات والمشاكل مع الآخرين، فأنّهم يبدؤون بشرح القضية إلى الفاعلين فيها، وكسب تأييد من يمكن أن يكون له دور مؤثر فيها، وذلك ليمارسوا ضغطاً على الطرف الآخر، ومن جهة أُخرى يكونون قد طوّقوا الأزمة بحيث يضعف احتمال أن يستغلّها الطرف الآخر، ويستخدمها وسيلة ضدهم، أو يكونون قد حدّوا من انتشارها واتساع رقعتها، وهذا أضعف الإيمان.

طبعاً قد تكون عند بعض الناس هذه الأساليب غير منظورة إلاّ أنّ الغالب يمارسونها ولو بشكل طبيعي بلا مدارسة وتخطيط، إلاّ أنّ النتيجة واحدة، وهي مؤشر كبير إلى المفاوضين أو المبتلين بالنزاعات الداخلية أو الخارجية يدلهم على أهم خطوة يبدؤونها قبل كل شيء ـ تطويق الأزمة ـ ويتم ذلك عبر وضع محاور القوى الفاعلة التي لها دور فيها، أو يمكن أن يكون لها دور فيها من قريب أو بعيد وضعهم في صورة الأزمة والقيام بشرح دوافعها وأسبابها وجذورها من وجهة نظرنا وبوضوح وصراحة، ثم فتح نافذة على الطرف الآخر للحوار والتواصل، ثم بعد ذلك الشروع في خطوات الحل.

ولعلّنا نقرّب الفكرة بمثال بسيط، وهو من ابتلي بأزمة متشنّجة مع

زوجته، فعليه أن يبدأ بتهدئة الأجواء عبر السكوت، أو تليين الكلام بما يهدئ من الفورة، ويساعد على سكون أعصابها وأعصابه، ثم يأخذ يحادث من يراه مناسباً لذلك من الأولاد شارحاً بعض الأسباب المناسبة والمساعدة على الحل، ثم شيئاً فشيئاً يجرّها إلى الحوار الهادئ وشرح الموقف الذي سبب التشنج وأثار حفيظتها، وإذا وجد نقصاً في هذا الأُسلوب يستطيع أن يحرّك بعض الأطراف التي يراها مؤثرة إيجابياً في الحل كوالدها أو والدتها أو بعض أهلها أو أهله من أهل الرأي والحكمة ليؤثروا هم أيضاً في إقناعها ويهدئون من روعها، وبذلك يكون قد صرف جهداً أقل مع نتائج أفضل، وبعض الأزمات تشترك في الجوهر وإن اختلفت في المظاهر والأسباب، وعليه يمكن أن يعكس هذا المثال صورة حية عن أساليب معالجة الخلافات وطرق تحجيمها.

الثانية: احتواء الأزمة

ينبغي أن نعرف أنّ الغلبة والانتصار أو التحدي والرفض قد يكونان هدفاً للبعض وهو أمر يقودهم غالباً نحو الإصرار وفرض السيطرة على الآخرين نفوذاً أو مقاومة، فإذا كان هدفنا نحن هو التفاهم والتعاون والوصول إلى الأهم من أهدافنا ومصالحنا فعلينا أن نمتلك حكمة وقدرة فائقتين على اتخاذ أُسلوب للعلاقة مع الآخرين غير العراك واستبداد الموقف وفرض الرأي والإفحام ونحوها من الصفات السلبية، وعلينا بناء أواصر تحكمها الثقة والاحترام المتبادل، فإنّ الحلول المنطقية هي التي تفرض السلام بين الأطراف، وأفضل سلام ذلك الذي يضمن كل طرف فيه نصيبه من الأهداف والمصالح، وليس من المعقول أن نضمن نجاحاً باهراً في حل

الصراع مع محاولاتنا في إفحام الطرف المقابل، أو تجاوز ما يريده، أو يطمح إليه، فإنّ «حسن السياسية قوام الرعية»[(١)]، وكذا «حسن السياسة يستديم الرئاسة»[(٢)] كما ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام.

وعليه فإنّ من الضروري لكل من يريد تصفية مشاكله وأزماته أن يخلق الأجواء المساعدة التي تساهم في فرض التفاهم بدل العراك، والصلح بدل الحرب، ولعلّ أول ما ينبغي أن يبدأ به هو نفسه، وأهم خطوة يبدأ بها هي محاولة التعالي على الأزمة، والترفع عن صغائرها، والتحليق فوق الهوامش التي هي في الغالب اندفاعات واستفزازات أكثر من كونها أُصولاً ومهاماً معقولة مدروسة.

إنّ أكثر الأزمات لا تخلو من أُمور هي من التوافه التي لا تستحق الاهتمام يسببها بعض الأفراد غير المسؤولين، أو أُولئك الذين لا يملكون نفوساً كبيرة أو قدرة على تحمل الاختلاف والرأي الآخر، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس سلباً على الكبار أحياناً، أو قدرتهم، ويورطهم بما لا يليق بشأنهم؛ لذا ينبغي على الكبير أن يحذر كل الحذر من الوقوع في هذه الشراك التي قد تداخله من حيث لا يشعر، ويترفع عن السفائف التي تسيء إليه وبجماعته، وربما بمبدئه أيضاً؛ ليكون صاحب الكفة القوية الجديرة باحترام الأطراف وثقتهم، فإنّ من الواضح أنّ من يرى نفسه أكبر من الأزمة ويزرع في نفسه هذا الإحساس والقناعة سيملك زمام المبادرة والتخطيط والتنفيذ الأفضل، وبذلك يكون قد وفّر في نفسه القدرة على احتواء الأزمة.

---

(١) الغرر: ص١٩٠، رقم ٣٤.

(٢) الغرر: ص١٩٠، رقم ٣٥.

إنّ الكثير ممن تورطوا في النزاعات لم يكونوا يريدون ذلك، وإنّما دخلوا فيها رغماً عنهم، ليس لأنّ النزاع فرض عليهم من فوق، بل لأنّهم أخلّوا بشرائط السلام، وما وضعوا لأنفسهم حدّاً يمسكون به خطاهم، ويوقفونها أمام الانجرار وراء ما لا يريدون.

فإنّ من أكبر الأخطاء التي يصاب بها المنهزمون في الصراع أنّهم ينجرّون وراء خطط الطرف الآخر، ويسترسلهم الخصم إلى حيث ما يريده هو، ومن الواضح أنّ من امتلك سياسة التوجيه والمبادرة يكون أقوى وأكثر استعداداً على شرائطها وظروفها من ذلك الذي جُرَّ إليها جَرّاً.

وبالتالي فإنّ من خطط واستعدّ ونظّم نفسه ودبّر لما يريد سيكون الأقوى على احتواء الأزمة وحسم المعركة لصالح المجموع؛ لذا ينبغي أن نضع حدّاً لمواقفنا، وأن ندرس خطواتنا قبل أي نزاع أو معركة، فإنّ الحدود التي نرسمها لأنفسنا ستعرّفنا أين نقف وأين لا نقف، وبأي لغة نتكلم، وبأي أُسلوب نتعامل، وبالتالي سنعرف تماماً ما هو فعلنا وما هو ردّ فعلنا، وبذلك سنقابل مبادرة الخصم بمبادرة قد تكون أفضل وأكمل، وعندها تكون كل خطوة من خطواتنا محسوبة.

إذاً فلنسع إلى أن لا ننجر إلى النزاع وإنّما نخطط له ـ على فرض لزومه ـ ولندرس إيجابياته وسلبياته قبل أن نتخذ القرار في الدخول فيه أو الابتعاد عنه هذا **أولاً**.

وثانياً: تجنب الارتجال، وهو أن نتجنب التسرّع والارتجال في سياستنا وخصوصاً في التكتيكات، فإنّ في الغالب يغفل العاملون عن الالتفات إلى جوانب التطبيق والحنكة في التنفيذ، فيثيرون بعض الأطراف والخصوم من دون إرادة منهم للإثارة، ولا رغبة في الاستفزاز، إلاّ أنّ من الواضح أنّ

لكل فعل رد فعل يقابله في الإيجاب والسلب، وهو أمر لا يمكن تجاوزه أو القضاء عليه ما لم نشدّد أكثر على الأساليب والتكتيكات والسعي الحثيث من أجل اتخاذ أفضل الأساليب أو الأقل إثارة.

لو تتبعنا بعض الأحداث التأريخية والمعاصرة لوجدنا أنّ العديد من الصراعات المهمة التي تحولت إلى مشاكل كبرى تفجّرت بسبب استفزازات بسيطة أو إثارات لم تكن في الحسبان، وبالتالي فإنّ الذي يدير الصراع بشر، والبشر جهاز من الأعصاب والمشاعر والعواطف والهواجس والأفكار، وربما يتأثر بما يرى ويسمع أكثر مما يفكر ويتعقل، ويغضب لما يتألم أو يتخوف منه، والعكس صحيح أيضاً.

إذاً لنقضِ على الاستفزازات التي هي في الغالب هوامش لا جذور، وجزئيات وصغائر وليست من مهمات الأُمور، ولعل أهم عمل ينبغي أن نعمله في هذا السبيل:

١ ـ أن نقيم تواصلاً مدروساً مع أطرافنا الأُخرى.

٢ ـ أن نتقيّد بقواعد الحوار الهادئ والتفاهم المثمر.

٣ ـ عدم إظهار السيطرة أو التفوق والقوة على الطرف الآخر.

٤ ـ أن ندرس ردود الأفعال التي يمكن أن تكون إجابة طبيعية أو مقصودة لأفعالنا وخططنا.

٥ ـ أن نتجنَّب ما يثير الطرف الآخر الذي لا نحبّذ الخوض في صراع معه مهما أمكن.

٦ ـ وفي صورة الاضطرار إلى اتخاذ ما يمكن أن يستفز الخصم ويحفز فيه كوامن الغضب أو الانفجار، فإنّ الحكمة تدعو إلى دراسة ردود الفعل والتحضير لاتخاذ خطوات أُخرى إلى جانبها؛ لتقوم بدور الكمادات التي

تطفئ من لهيبه، وتهدئ من كوامن غضبه، وبذلك نضمن نجاح خطّتنا مع خسائر أقل.

إذاً احتواء الأزمة تبدأ من التواصل والحكمة والتدبير، ولا ننسى أنّ كل طرف له دور كبير في اختيار سير التعامل مع طرفه الآخر. صحيح أنّ قدرتنا على صياغة سلوك الآخرين وتهذيبها وسوقها نحو الأفضل هي قدرة محدودة وربما ضعيفة، إلاّ أنّ قدرتنا على ضبط أنفسنا وتحديد سلوكنا تجاهه أكبر بكثير، فلنبدأ بأنفسنا إذاً، ونفكر فيما ينبغي أن نعمل.

النظرة الإيجابية

لو تأملنا في الكثير من النزاعات الفردية أو الجماعية سنجد أنّ عدم التواصل المحسوب يساهم مساهمة فعّالة في تنشيطها وبث روح العصبية والانتقام لدى الأفراد، وفي الغالب نجد أنّ كل طرف يلقي باللائمة على طرفه الآخر ويحمّله تبعات الأزمة بدءاً أو استمراراً، وفي كثير من الأحيان تسمع كل طرف يردد هذه العبارات على طرفه الآخر ـ على سبيل المثال ـ:

لماذا يفعل فلان هكذا؟ وماذا يريد منّي؟ إنّه وبدلاً من أن ينشغل بعمله ويؤدي وظيفته مشغول بمراقبتي وتتبع عثراتي. إنّه مصلحي وأناني، ويحب نفسه، وكل هدفه من العمل أن يحقق أغراضه الشخصية. إنّه عدواني وعنيف، ولا يحب من ينافسه أو يساهم في دوره. إنّه لا يريد أن يفهم أو يتعلم؛ لأنّه معاند ومنغلق.

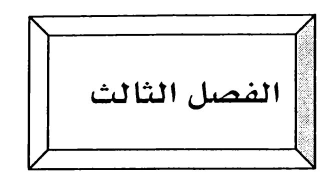
والحاصل من هذه العبارات وأمثالها الحكم على الطرف الآخر بما قد لا يكون في المجموع صحيحاً أو قابلاً للقبول، إلاّ أنّ المحصلة النهائية له أنّ هذه التصريحات تشير إلى مزيد من النار تحت الرماد، وتنفخ في كوامن الغضب

والمشاعر السلبية تجاه الآخرين، الأمر الذي سيؤدي بشكل طبيعي وربما حتمي إلى إعلان الحرب، أو تقليص فرص التفاهم والصلح على أقل التقادير.

إذاً علينا أن نتعرف أنّ الواقعية في النظرة والإنصاف في تعاملنا مع الآخرين وتجاوز الأنا والتفكير في الأهداف الكبرى والمصالح المشتركة والأضرار المشتركة أيضاً من أهم عوامل السلوك الصحيح الذي ينتهي في نهاية المطاف إلى السيطرة على التشنجات، وينفذ إلى الطرف الآخر بسهولة ويسر، ويحتل موقعاً كبيراً في قلبه وعقله، وربما يعدّل من سلوكه هو الآخر وينتهي إلى الحل.

فبدلاً من أن نحكم على الآخر أنّه عنيد ولا يريد أن يفهمنا أو يخطط لضربنا والتحكم فينا لنفكر أكثر في دورنا نحن، ونتأمل في أعمالنا وإنجازاتنا التي قد نعدها نحن إنجازات في حين يعدّها الطرف الآخر هزائم أو استعدادات لضربه والقضاء عليه.

أقول: لنفكّر قبل ذلك في الاحتواء، ولنسأل أنفسنا: ما هو الشي الذي ينبغي أن نفعله ليصبح عملنا ناجحاً وأجواؤنا خالية من الأزمات والخصومات؟ وكيف نتصرف لينظر إلينا الآخرون بنظرة إيجابية مفعمة بالمحبة والشعور بالغبطة والدعاء بالتوفيق والنجاح الأكبر؟.



التعامل مع الشخصيّات الصعبة

المبادئ.. والسلوكيات

لا شك أنّ زملاء العمل يمثّلون العائلة الثانية التي يقضي فيها الإنسان أجمل أوقاته، ويحقق أغلى أُمنياته، بل إنّ بعضنا ربّما يقضي أوقاتاً أكثر مما يقضيها في البيت مع الزوجة والأولاد، وهذا يؤكد الحقيقة القائلة: إنّ الإنسان اجتماعي بطبعه وجماعي في إنجازاته. قليلون أُولئك الأشخاص الذين يستطيعون العمل بنجاح وتقدم في عزلة عن الآخرين، وأقلّ منهم أُولئك الذين يحقّقون أهدافهم بمفردهم.

ولعلّ بمراجعة بسيطة لسيرة أكثر الناجحين في الحياة توصلنا إلى هذه الحقيقة؛ إذ لا يعدم الإنسان من الحاجة إلى مرشد أو مساند أو حام يقف وراءه، ويعطيه من معنويّاته الكثير، ويأخذ بأيديه لتحقيق الكثير، فقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام «حق على العاقل أن يضيف إلى رأيه رأي العقلاء، ويضم إلى علمه علوم الحكماء»[1]. وهذا أمر أكّده علم النفس الاجتماعي في مجالات عدّة.

ومن هنا فإنّ العمل الإداري يبتدئ بإدارة الأفراد أوّلاً، ويحقّق نجاحه إذا استطاع أن يحشّد المجموع؛ لتحقيق الهدف بروح متفائلة وبأيدٍ متعاضدة

(١) الغرر: ص١٩٢، رقم ٥٩.

وعلاقات متماسكة، إذاً لا غنى للعمل عن الأفراد كما لا غنى للأفراد عن بعضهم البعض، وبالتالي لا غنى للمجموع عن المجموع؛ إذ من الخطأ أن نتصوّر أنّ بعض الأفراد ينفعون، وبعضهم لا ينفعون، بل الجميع نافع إذا عرفنا كيف نتعامل معه، وكيف نفجّر طاقاته ونضعها في موضعها. هذا هو الأصل الذي ينبغي أن نؤمن به كحقيقة ونعمل عليه كأُسلوب وهدف أيضاً، إلاّ أنّه على الرغم من ذلك فقد نشعر بأنّ هناك بعض الأشخاص في مكان العمل نفضّل العيش من دونهم لكن في نفس الوقت نجد أنّ الاستغناء عنهم أمر مستحيل أو صعب للغاية، وهذه أزمة كبيرة تؤلمنا من جهات عدة، وهي:

❖ جهة الضرورة إلى التفاهم معهم كأُخوة وأصدقاء مهما كلّف الأمر.

❖ وجهة الحاجة إليهم كطاقات وكفاءات.

ولكن من جهة أُخرى نتألم لما يسببونه لنا من ضغوطات روحية واجتماعية وإدارية بسبب ما يفعلونه، أو ما يتّصفون به من صفات سلوكيّة وأخلاقيّة، أو ربّما فكرية من شأنها أن تستفز الآخرين وتعكّر عليهم صفو العمل، وبعكس أُولئك الأشخاص الذين يتمتّعون بصفات عالية ونفوس كبيرة تضفي على العاملين والعمل المزيد من الروح والمعنوية والتفاؤل والمحبّة والوئام.

طبعاً لا ينبغي أن ننسى دائماً أنّ كل عمل مقرون بالمشاكل ومحفوف بالأزمات ما دمنا نعيش في الدنيا، ونواكب أبناءها على اختلافهم؛ لذا علينا أن نتلقى الشخصيات الصعبة تلقياً طبيعياً حتى نتمكن من تجاوز الأزمة معهم بسلام؛ لأن الخلافات من طبائع الأفراد، وأحياناً من ضرورات العمل، وبما أنّ العمل الإداري متقوّم بإدارة الأفراد إذاً لا يعدم

أن يتوفّر في أجوائه الأنماط المختلفة من الطبائع والأمزجة.

وهنا تتجلّى مهمّة المدير والإدارة والعاملين فيها، بل وكفاءتهم - سواء كانوا من أصحاب المناصب والمسؤوليات العالية أو دونهم - في كيفية التعامل مع هؤلاء الأفراد، ولتحويل سلبيّاتهم إلى إيجابيات وأضرارهم إلى منافع.

ولعلّنا إذا نظرنا إلى الأعمال الجماعية في المؤسسات بل والدول أيضاً والوزارات نجد أنّ صفات العاملين فيها تنعكس على أعمالهم - في الأغلب - بشكل مباشر، أو قل: إنّ صفات العاملين تصبغ المؤسسات بصبغتها وتعطيها صفاتها بل ونتائجها في النجاح والفشل والمرونة والشدّة والانضباط والتسيّب، من هنا فإنّ لدى التفكير في معالجة الأوضاع الإدارية لأي مؤسّسة لابد من إقامة تحليل أوّلي لأنماط الأفراد العاملين فيها ودراسة جالاتهم النفسيّة حتى يمكن أن نضع كل شيء في نصابه، وبشكل عام فإنّ طبائع الأفراد تتنوع حسب شخصياتهم ومستوى تفكيرهم وآدابهم، والعمل الإداري هو أوسع ميدان يكشف طبائع الأفراد، ويظهر نقاط قوّتها من نقاط ضعفها كما يميّز الأفراد الناجحين من غيرهم؛ لذا فإنّ «خير إخوانك من دعاك إلى صدق المقال بصدق مقاله (بمقاله) وندبك إلى أفضل (حُسن) الأعمال بحسن أعماله..»[1] كما ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام.

فإنّ الأفراد في الكثير من الأحيان لا تنكشف أحوالهم ولا طبائعهم في حياتهم العادية، فإذا استلموا بعض المسؤوليات والأدوار أو اعترتهم بعض الأزمات أو الانتصارات تظهر حقائقهم، وتكشف معادنهم، ولعلّ ما ورد في المأثور: «عند الامتحان يكرم الرجل أو يهان»[2] وكذا: «في تقلّب

(١) الغرر: ص١٩٥ - ١٩٦ رقم ١٤.

(٢) الغرر: ص٢٥٨ رقم ١.

الأحوال علم جواهر الرجال»[١] ونحوها تشير إلى بعض هذا؛ لأنّ من الواضح أنّ إدارة الأعمال هي مجال اختبار كما أنّ تقلّباتها من حال إلى حال ومن أزمة إلى رخاء ومن شدة إلى ضعف يكشف جواهر العاملين، ويدلّنا على مخابرهم في منأى من المظاهر والمجاملات التي يمكن أن تؤدّى في كلّ يوم، وصارت عند البعض وظيفة لا أدب، وعادة لا ملَكَة.

ولعلّنا بالتحليل الأولي لأيّ عمل جماعي يمكن أن نقسم الأفراد إلى أقسام حسب طبائعهم أو حالاتهم النفسيّة أبرزها ما يلي:

١ ـ المتعقّلون: وهم الذين يتسمون بالاعتدال والتعامل مع الأُمور حسب متطلباتها وضروراتها، ويسعون لتدبير أُمورهم بتوازن ورضا بلا إفراط ولا تفريط، وقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «العاقل لا يفرط به عنف ولا يقعد به ضعف»[٢].

٢ ـ الخاملون: وهم الذين لا يتمتعون بحماس لإنجاز الأعمال، ولا يبدون مزيد اهتمام للحاجات والضرورات.

٣ ـ العاطفيّون: وهم الذين ينقادون وراء العواطف والاندفاعات الفورية سواء في الإيجابيات أو في السلبيات، وفي الغالب يستغلون كوسيلة لمآرب الآخرين.

٤ ـ الطموحون: وهم أصحاب الآمال والطموحات العالية، وفي الغالب تتحكم في أعمالهم ومستوى آدابهم واهتماماتهم معاييرهم الخاصة، فيسلكون أفضل الطرق وأسرعها للوصول إلى الهدف.

٥ ـ المصلحيّون: وهم الذين ينقادون وراء المصالح الأعم من النوعية

---

(١) نهج البلاغة: ص٥٠٧ رقم ٢١٧.

(٢) الغرر: ص٤٤، رقم ١٢٤٥.

والشخصية وإن كان في الغالب تصبح المصلحة الخاصة هدفهم الأول. أما غيرها من الأهداف الأهم والأسمى فتصبح في الهامش، أو تأتي في الرتبة الثانية.

٦ ـ المتوترون: وهم الذين يستثارون لأدنى الأُمور، وينصدمون لأبسط المواقف أيضاً، ومن الغالب لا تحكم تصرفاتهم معايير خاصة للتوازن؛ ولأنّ طابعهم العنف والقسوة ففي الغالب يخلقون القلاقل والأزمات مع الأصدقاء وغيرهم.

٧ ـ المثاليّون: وهم الذين ينظرون إلى الأُمور من زاوية بعيدة عن الواقع وضروراته، ولعل نظرتهم هذه تنشأ من قلة التجارب أو الطموحات المرتفعة التي تفتقد إلى حكمة التكتيك وخبرة العمل.

٨ ـ الوظيفيون: وهم أُولئك الذين لا يهمهم سوى أداء الدور الذي أُنيط بهم، والخروج من عهدة الالتزام بسلام، ولا يخفى أنّ هذا التقسيم ليس منطقياً كاملاً، بمعنى أنّه ينفي غيره من الأقسام، بل هو استقرائي ناقص ركّزنا فيه على أبرز الصفات والأفراد لا جميعها، ولعلّ هذه التسميات توضّح صفات كل واحد منهم إلاّ أنّه تبقى هناك نقاط مشتركة بين بعضهم، فيكسب بعضهم صفات الآخر، كما أنّ هناك أسباباً وعللاً تؤدي إلى ظهور هذه الصفات، مضافاً إلى طرق المعالجة.

فمثلاً: العاطفيّون يتّصفون بالحماس المندفع لإنجاز الأعمال في آن من الآنات، ثمّ إذا فتر الحماس وبردت العاطفة عاد إلى طبعه الأوّل، وإنّ بعض المدراء يشعرون بالقلق تجاه هكذا أفراد لأنّهم يكلفونهم المزيد من المتابعة والتحضير لأجل إنجاز المهمات، وفي نفس الوقت يشكلون موضع إثارة وضغط إذا وقعوا تحت تأثيرات الآخرين، وفي الغالب تتسم أعمالهم

بالمرحلية والوقتية، وتشتد حين اشتداد العاطفة، وتبرد حين برودها.

وفي الغالب الفرد الخامل من أصحاب الطبائع العاطفيّة حينما يصاب بصدمة غير متوقّعة أو فشل في تجربة ونحو ذلك يقع في أزمة نفسيّة تعود عليه بفتور الهمّة والشعور بعدم جدوى العمل أو الهزيمة النفسية، فيبقى في مكانه يعاني مساوئ الخمول وألم الانعزال.

والطموحون أيضاً قد تؤدي بهم الأزمات إلى الانضواء في صفّ المصلحيين أحياناً إذا لم يجدوا فرصاً سانحة لتحقيق طموحاتهم وفي وقت أسرع. ومن الواضح أنّ الطموح حالة إيجابية في الإنسان، وعلى قول الشاعر: ما أضيق العيش لولا فسحة الأمل.

وكلما كان الطموح أرقى وأسمى كان الأداء والتقدم على مستواه، إلاّ أنّ الجدير بالملاحظة أنّ الطموح إذا لم يلازمه التعقّل والهدوء ولا تحكمه التوازنات فإنّه قد يكون أداة هدم وانحراف، بل وتخريب لحياة بعض الأفراد الأُسرية والعملية، فإنّ العديد من أصحاب الطموحات الكبيرة كانوا أُناساً جيدين ومستقيمين وهدفيّين أيضاً في بادئ أمرهم إلاّ أنّهم انحرفوا في آخر المطاف بسبب صعوبة الظروف وقساوة الحاجة وانسداد الأبواب أمام طموحاتهم، فإنّ من الواضح أنّ فرص التقدّم مع الانحراف وسلوك الطرق الملتوية قد تكون أسرع أحياناً، وهذا ما يغري بعض ذوي الطموحات العالية، إلاّ أنّ المشكلة في أنّ آثار هكذا أعمال ودوامها أيضاً سريعة الزوال، وإذا انكشفت فنتائجها أسوأ، لكن حيث إنّ في الغالب يغفل الإنسان عن النتائج فيقع في مطبّات خطيرة تنتهي به إلى الضياع.

والحاصل: فإنّ أصحاب الطموحات قد يقفون في صف المتعقّلين إذا انطلقوا بالعقل والحكمة والتدبير ليحقّقوا طموحاتهم بطرق إيجابية

وصحيحة، فيصلون إلى أهدافهم بشكل سليم وعميق، وقد تتعجّلهم طموحاتهم في غياب من التوازن فيقفون في صف المصلحيين الذين يريدون تحقيق أهدافهم بأي ثمن وبأي طريق كان.

والمثاليّون أيضاً قد يقعون في صف المتوتّرين إذا تجردت مثاليتهم عن المنطقية والاعتدال، أو قل: إذا ما استطاعوا أن يجمعوا بين النظرة المثالية للأُمور والواقعيات الخارجية التي قد تحول ـ كما في الغالب ـ دون تطبيق المثالية بشكلها الكامل في المدى المنظور، فيشعرون بالانفصام الداخلي فيما يفكّرون به ويطمحون إليه وبين ما يجدونه على صعيد الواقع من أزمات وصعوبات أو حواجز قاسية.

وبالتالي فقد يعيش المثالي حالة من التوتّر العصبي فينصدم بالمدراء والمسؤولين ثم بالعمل والعاملين ويصبح مصدر التوتر الدائم والأزمات المستعصية، أو ـ في أحسن حالاته ـ يقع في صف الخاملين الذين لا يجدون جدوى للعمل ولا فائدة للكلام ولا تقبل المسؤولية. وطبعاً لا نقصد من المثالي هنا الفرد الذي ينظر إلى الأفكار المجرّدة فقط، بل حتى أُولئك الذين توقّعاتهم كبيرة أو حسّاسيتهم شديدة وينظرون إلى الأُمور نظرة مجردة عن الواقع بشكل عام هم مثاليّون في نظرتهم، أو موقفهم؛ لذلك نجد أنّ البعض منهم بين مدّة وأُخرى تظهر عنده حالة عدم ارتياح من هذا الفرد أو ذاك، أو من هذه الفكرة أو تلك، وربّما يظهرها في صورة صدام أو في صورة انعزال وزعل، فهو لا يجد للمشكلة عذراً، ولا يقبل للأفراد اعتذاراً أو تبريراً.

وأما الوظيفيّون فهم في الغالب خيّرون محبّون يطمحون إلى رضا أصحابهم والعاملين معهم، ولا يتفاعلون في الغالب مع الانتصارات، كما

لا يتأثرون كثيراً بالهزائم بشكل واضح وجلي، وتظهر قدرتنا الحقيقية كإداريين ويتجلّى سموّنا الروحي ورشدنا الفكري كأصدقاء ومؤمنين ومقتدين بمنهج الصالحين في الفكر والعمل إذا جعلنا الحدود المثلى والطموحات العالية نصب أعيننا، وجعلنا المصالح الكبرى أهدافاً، وسلكنا سبيل التعقل والمنطقية للوصول إليها، فإنّا بهذا نحقق أفضل ما نريد، ونتجنّب أضرار ما نحذر مع سلامة في الدين والدنيا.

وفي كل هذه الصور فإنّ علينا ـ وفي أي مستوى من مستويات الإدارة كنّا ـ أن نتعامل مع الجميع بطريقة إيجابية، وبصدور رحبة، فنعالج النواقص، ونشدّ على الكمالات حتى يكون الواحد منا مدارياً بالمعنى الذي ورد في الروايات الشريفة، وكانت من أبرز السمات الكمالية لرسول الله صلى الله عليه وآله والأئمة الطاهرين عليهم السلام حيث يقول صلى الله عليه وآله ـ وهو الحاكم الأعلى لبلد امتدّت مساحته إلى آلاف الكيلومترات ـ: «أمرني ربّي بمداراة الناس كما أمرني بأداء الفرائض»[1] ويقول: «أعقل الناس أشدهم مداراة للناس، وأذلّ الناس من أهان الناس»[2]. وقال صلى الله عليه وآله: «إنّ الأنبياء إنّما فضّلهم الله على خلقه بشدة مداراتهم لأعداء دين الله، وحسن تقيّتهم لأجل إخوانهم في الله»[3].

أقول: هذا ما كان للأعداء فما بالك بالإخوان والأصدقاء؟!

وعن مولانا أمير المؤمنين عليه السلام: «سلامة العيش في المداراة»[4] وفي

---

(١) معاني الأخبار: ص٣٨٥ـ٣٨٦، ح٢٠.

(٢) بحار الأنوار: ج٧٢، ص٥٢، ح٥.

(٣) بحار الأنوار: ج٧٢، ص٤٠١، ح٤٢.

(٤) الغرر: ص٢٢٨، رقم ٤٩.

حديث آخر: «من هجر المداراة قارنه المكروه»[١].

فتش عن تكاملك النفسي في وقت الأزمة

إذاً لا ينبغي للعاملين أن ينقموا على حالات الأفراد بمقدار ما يفكّرون في معالجاتها؛ لأنّ ضرورات العمل بل ومقتضى إنسانية الإنسان فضلاً عن تديّنه والتزامه واقتدائه بهدي الطاهرين هو معاملة الإخوان بالحسنى، والتعاطي معهم بالمحبّة وإهداء العيوب وإسداء النصائح من أجل حياة أفضل في أي صعيد كان، ولعلّه من هنا كان على الأخ والصديق حقوق للمؤمنين يجب عليه أداؤها إليهم، وأبرز هذه الحقوق تظهر في ميادين العمل والاحتدام المتزايد ووجود دواعي الاختلاف والنزاع؛ إذ الفضل ليس في أن لا تتنازع مع الإخوان في حياتهم العادية التي لا مساس فيها ولا اعتراك.

بل الفضل كلّ الفضل في أن تصبر وقت انعدام الصبر، وتضبط نفسك في وقت جماحها، فكما قال أمير المؤمنين عليه السلام: «دوام الصبر عنوان الظفر والنصر»[٢] و«الصبر عون على كل أمر»[٣] وتهذّب لسانك في ساعة انفلاته، وتتعامل بالحسنى في وقت الغضب، وترعى الحقوق في أوقات ضياعها، وتبدي المرونة في زمن القسوة، وتفتح قلبك في وقت الانغلاق، وتلوّح بالجذب والانسجام في أوقات التنافر والخصام، فأنت كما قال بعضهم: تعلّم العيش مع الأشخاص الآخرين هو أحد أكثر جوانب الحياة إجهاداً.

---

(١) أعلام الدين: ص٣٠٩.

(٢) الغرر: ص٢٠٥، رقم ٤١.

(٣) الغرر: ص٤٠، رقم ١٠٨٣.

وعن مولانا أمير المؤمنين عليه السلام: «ستة تختبر بها عقول الناس: الحلم عند الغضب، والقصد عند الرغب، والصبر عند الرهب، وتقوى الله على كل حال، وحسن المداراة، وقلة المماراة»(١).

إنّ أكثر الأفراد الذين صنّفناهم في الأقسام المتقدّمة لا ترجع مواقفهم بالضرورة إلى خلاف ما يعتقدون أو يهدفون، بل في الغالب تنشأ الانقسامات من حصول بعض الشبهات في الفكر، أو الاختلالات في مقدمات التفكير، أو ظهور بعض النواقص في السلوك والعمل هي التي تسبّب ذلك التصنيف، وهنا تبرز أهمّية الإدارة وموقعية المدير في العمل الجاد المستمر على معالجة الأُمور بروحيّة عالية وتفكير متوازن بلا إفراط ولا تفريط، فيحاول سد الثغرات الفكرية عند الأفراد كما يملأ الفراغات الروحيّة والمعنوية التي قد تسبّبها لهم ظروف العمل، وهذان الجانبان أي الفكر السليم والمعنوية العالية هما الجناحان اللذان يطير بهما أي عمل ناجح، ويوعز الخبراء أكثر الهزائم إلى اختلال أحد الجناحين، كما يوعزون الانتصارات إلى تحالفهما معاً.

وكيف كان، فإنّا سنحاول حصر الكلام في الشخصيات المتوترة وهي التي نسميها بالصعبة، إما لأنّها أكثر الشخصيات إيلاماً للعمل والعاملين أو لأنّ الشخصيات الأُخرى تصبح متوترة وصعبة أيضاً إذا لم نتوصل معها إلى صيغة للتفاهم، أو الحل في البعدين الفكري والعملي.

---

(١) الغرر: ص٢٢٧، رقم ٢٢.

صفات الشخصيات المتوترة

قد يعمل بعضنا مع زملاء أو أصدقاء يثبّطون العزائم ويغيظوننا إلى درجة شديدة حتى نشعر بالملل من التعامل معهم، ونحسّ وكأنّهم عقبة كبيرة في طريقنا أو طريق أهدافنا، وإذا لم نتعامل معهم بسعة صدر ومرونة ومداراة مستمرة سنلتقي معهم في يوم ما، ونصطدم معهم لأبسط الأُمور وربّما لأتفه الأسباب، وبالتالي نفقدهم كأصدقاء، ثم كطاقات وكفاءات يمكن أن تعطي العمل المزيد، ولكن ماذا نصنع وأُسلوبهم أو سلوكهم يسبّب لنا المزيد من المعاناة، فهم:

١ ـ يمارسون دور المخذّل أو الناقد الفج الذي يحكم على الأُمور بقسّوة وشراهة إلى الإيلام بقصد أو دون قصد.

٢ ـ يحاولون السيطرة علينا أو على الآخرين، وخصوصاً في أوقات الاجتماعات؛ إذ يعرّضوننا إلى الإحراجات أمام الآخرين، فيسعون للهيمنة على الأجواء وإصدار الأوامر أو الحكم علينا بالفشل أو التباطؤ أو الكسل ونحو ذلك.

٣ ـ لا يفصحون أبداً عمّا يجول في خواطرهم، وأمامنا لا ينفتحون علينا، ولا يحدّثوننا بصراحة، وفي غيابنا ينالون منّا أو من العمل سوءاً.

٤ ـ يشعروننا بالتضجّر من شدّة عصبيتهم وكثرة تذمّرهم وتباكيهم المستمر على أوضاعهم ومشاكلهم وحاجاتهم، أو على عدم تحقيق ما يريدون أو يتوقعون.

٥ ـ بعضهم عدائيون على من هم أضعف منهم، ولا يراعون كرامة لمن هو فوقهم في ساعة الاحتدام.

٦ ـ لا يجدون للأُمور مبرّراتها، فما يرونه هو الصحيح، وما يراه الآخرون خطأ ولا يقبل التبرير، وهذه الصفات ليست حصرية إلاّ أنّها تظهر معاناة العاملين من الأفراد المتوترين في هذه الحالات الخاصة. وطبعاً هذه لا تختص بالعاملين، بل قد يكون المدير نفسه أحياناً وربما الأعلى منه موقعاً يتّسم بهذه الصفات، فيسبّب للعاملين معه معاناة حقيقيّة، وبالتالي فإنّ التوتر حالة مرضية وليست سليمة؛ لذا ينبغي أن نفكّر دائماً باكتشاف المفاتيح التي يمكن أن تسهّل التعامل معهم، وتبدّل أوضاعهم من العسر إلى اليسر، ومن الصعوبة إلى السهولة، ومن التوتر إلى المرونة والهدوء والتوازن.

كيف نتعامل مع التوتر؟

طبعاً لا ينبغي أن ننسى بأنّنا جميعاً قد نتحوّل إلى أشخاص صعبين ومتوترين تجاه الآخرين يوماً ما؛ إذ ما منّا أحد إلاّ وفيه خصوصيات عالية من الإيجابية تبعث على السعادة والارتياح في نفوس الآخرين، وربّما فيه بعض الخصوصيات الأُخرى التي تبعث على التضجّر والقلق أو الألم عند آخرين. إذاً كل واحد منّا معرّض لأن يكون سهلاً لطيفاً ومقبولاً، أو لأن يكون صعباً قاسياً مؤذياً للآخرين المحيطين به، كما يعبر عنه علماء النفس بالجاذبة والدافعة في الأفراد، إلاّ أنّ العاقل ينبغي أن يبحث دائماً عن الكمالات والفضائل فيجهد نفسه للتحلي بها، ويتخلى عن الرذائل ليكون مقبولاً عند الله أولاً، ثم عند نفسه، ثم عند الناس.

من هنا يتبيّن أنّ فهم ذواتنا وصفاتنا وطريقة تعاملنا وفهم الدوافع الكامنة وراء تصرّفاتنا بشكل جيد ودقيق هي من أُولى الخطوات التي يجب

علينا القيام بها لتحسين علاقاتنا مع الأفراد في مكان العمل مع السعي للتخلي عن مناطق الخطر أو مواقع التوتر، فإنّ قوّتنا وقدرتنا الأخلاقية لا تظهر في عدم التوقّع من الآخرين أذيتنا، أو إذا آذونا أن نعاملهم بالصبر واللطف والمرونة، بل القوة والقدرة المعنوية الحقيقية تظهران في معالجة الموقف وإدارته بالتي هي أحسن، وأهم خطوة في هذا الاتجاه أن نطفئ إثارات الطرف ونمنع من استفزازه؛ لأن الإثارة والاستفزاز تزيده توتراً، وتصعّد عنده الثورة والغضب، فيرتكب ما لا يحمد عقباه عاجلاً أو آجلاً.

إذاً تركيزنا المستمر على متابعة أخلاقنا وتصرفاتنا كفيل بحل الكثير من التوترات، فيكون بمثابة الكمّادات التي يضعها الطبيب على جبهة المحموم لخفض درجات حرارته، ومن الواضح أنّ الغضب وعدم الشعور بالرضا والنقمة والتذمر والضجر وغيرها من الصفات في جوهر واحد هو العنف، فينعكس إما على صعيد العمل الفرد المتوتر صدامياً، أو على صعيد الفكر إذا كان من المفكرين، أو على صعيد العاطفة والعلاقات فيعيش الفرد العزلة والتراجع إلى الوراء، فعن أمير المؤمنين عليه السلام قال: «الغضب نار موقدة من كظمه أطفأها، ومن أطلقه كان أول محترق بها»[١].

فلنتعامل مع المتوترين بمرونة وهدوء، وفي نفس الوقت الذي نسعى للتحلّي بالكمالات نسعى لتجاوز الرذائل، ونسعى دائماً للدخول إلى الآخرين من أبوابهم ومفاتيحهم التي تشعرهم بالمزيد من الراحة والاطمئنان والرضا متجاوزين حالات التوتر والاستفزاز.

---

(١) الغرر: ص٥١، رقم ١٥٤٠.

رباعية التوتر في الأشخاص الصعبين

لكن تبقى ضرورة معرفة الأفراد المتوترين واكتشاف كوامنهم من أهم عناصر القوة والكفاءة الإدارية. لقد دلّت التجارب على أنّ هناك نماذج أربعة للأشخاص الصعبين في مكان العمل، ربّما يكون هؤلاء الأشخاص المدير نفسه أو الفرد المسؤول في أي موقع كان، وربّما يكون زميلاً منافساً أو مضاهياً في الرتبة والدور، وربّما يكون شخصاً من العاملين لديك.

وفي الغالب تتكون جماعة الأفراد الصعبين من العناصر التالية:

١ ـ الشخصيات المثيرة للغضب.

٢ ـ الشخصيات اللا متوازنة ـ إفراطاً وتفريطاً ـ.

٣ ـ الشخصيات العدائية.

٤ ـ الشخصيات المضطربة أو القلقة.

وسنحاول التوصّل إلى تعيين هوية الفرد الصعب أولاً، ثم تفهم الدوافع التي تكمن وراء تصرفاته والأسباب التي تحفّزه لذلك، ثم نبحث في بعض طرق التعاطي معه ومعالجته كحل معقول يضمن لنا وله السلامة، وللعمل المزيد من الهدوء والتقدم.

إنّ مما يؤسف له حقاً أنّ البعض منّا يفكر في أنّ أسلم طريق لمعالجة مثل هكذا أفراد هو الاستغناء عنهم، وهذا الأمر ربما يكون سهلاً في بادئ الأمر إلاّ أنّه لايخلو من قسوة وفقدان للأصدقاء، بل ومردوده السلبي على الأفراد الآخرين كشعورهم بانعدام الثقة ـ مضافاً إلى المساوئ التي يمكن أن تنتج بعد الانفصال ـ واضح لدى الخبراء بالإدارة وفن التعامل مع الناس؛ إذ إنّ من الواضح أن لكل فعل رد فعل، فإذا شعر الفرد بالاهتضام في

وضعه ـ وإن كان في نظره هو ـ فإنّ رد فعله سيكون أعنف، وآثاره أكثر ضرراً. هذا مضافاً إلى منافاته للمبادئ الأخلاقية الكريمة وروح الالتزام بآداب الدين والاقتداء بسيرة الطاهرين ؛ لذلك علينا أن نسلك الحلول بالمعالجات لا بالعزل أو الفصل وأمثالهما من طرق قد نراها سهلة وسريعة إلاّ أنّها تزيدنا أزمات فوق أزمات.

وطبعاً علينا أن نعرف قبل هذا أنّه لا يوجد هناك سلوك نمطي أو نموذجي كنظام ثابت لا يقبل التغيير أو التبديل في الحلول، بل ما دام الإنسان عاقلاً ومفكّراً ومختاراً وتتحكّم في سلوكه محفّزات ودواعٍ عديدة ومتغيّرة تبقى الحلول الأخيرة والنتائج الأفضل بيد المعالجين في كيفية التعامل والتعاطي، لكن الأشياء الثابتة التي ينبغي أن نراعيها دائماً في تعاملنا مع الأفراد كأُصول وأُسس هي:

❖ المرونة وسعة الصدر والوفاء والمحبة كأخلاقيّات ينبغي أن نتّسم بها، فعن أمير المؤمنين عليه السلام: «المودة تعاطف (تضاعف) القلوب وائتلاف (في ائتلاف) الأرواح»[١].

❖ الحوار والتفاهم والمصالحات وأحياناً القبول بالحلول النصفيّة كأُسس للتعامل مع الآخرين.

❖ بل وينبغي أن نضع أقدامنا دائماً في الاتجاه الذي يصبّ في خدمة الهدف؛ لأنّ نسيان الهدف هو أول نقاط التراجع والضياع والتفريط بالمزيد من الثروات، ثم الفشل، كما إليه يرجع الكثير من الأزمات والحلول القاسية؛ لذلك لا يوجد حلّ واحد للمشاكل ما دامت هي الأُخرى متعدّدة ومتنوّعة؛ لذلك علينا دائماً أن نجعل خيارات متعدّدة نصب أعيننا قبل

---

(١) الغرر: ص٦٥، رقم ٢٥٦٠.

الشروع في أي خطوة.

❖ وأيضاً علينا أن نعرف أنّه لا يستجيب جميع الأفراد لطريقة واحدة في الحلول، خصوصاً إذا تكررت في تجارب عديدة، وباتت واضحة أو معروفة؛ لأنّها ستكون فاشلة إذا كان سوء الظن وانعدام الثقة هو سيد الموقف. إذاً علينا أن نعرف أنّ قلوب الناس صناديق، وكلّ صندوق له مفتاح، فينبغي علينا أن نجد لكلّ قلب مفتاحه، ولكلّ شخص الطريقة الفعّالة التي تلين من مواقفه أو تحيّدها.

فبعض الأفراد تفتح قلبه الابتسامات الهادئة وعبارات الثناء، وبعضهم تجديه العناية الخاصّة وبعض الامتيازات، وبعضهم الآخر تنفعهم الفرص المتزايدة للمشاركة وتحمّل المسؤولية، وبعضهم يكتفي بالموعظة الحسنة أو تذكيره بالهدف، وبعضهم يقنعه الترشيد الفكري وإلى آخره.

خصائص الشخصيات المثيرة للغضب

إنّ معرفة النزعة السلوكية للأفراد الصعبين هي أُولى الخطوات للتعاطي مع أزماتهم بشكل إيجابي ناجح؛ لأنّ المدير مهمته مهمة الطبيب وإن اختلف الاهتمام؛ لأنّ مهمة الطبيب هي معالجة البدن، ومهارته تظهر في قدرته على المعالجة لتشخيص المشكلة وأسبابها، كذلك المدير مهمته اكتشاف نوازع النفس وبواطن الأفراد وأسبابها من أجل أن يضع لها الحلول المناسبة، وهذه مهمة أشقّ من الأُولى وأصعب كما هو واضح.

إذاً إذا واجهنا موقفاً صعباً أو فرداً متوتراً علينا أن نفكّر في دوافع الموقف ونزعات الفرد لا الفرد نفسه، أي علينا أن ندرس الموقف كظاهرة لا كفرد، فإنّا في هذا نربح المعالجة؛ لأنّ التركيز على الفرد ذاته يزيدنا ألماً، ويزيد

المشكلة إعضالاً ؛ لأنّنا قد نركّز التوجيه والغضب إلى الفرد نفسه وبذلك نخسر المعالجة ونخسر الفرد أيضاً، بينما الحلّ المنطقي أن نعالج النزعة ونركز على الدوافع بغض النظر عن تجلياتها في الفرد، فإنّا بهذا نربح الحل ونربح الفرد نفسه أيضاً.

ولا يخفى أنّ خصوصيات الأفراد لها دخل كبير في بروز الأزمات معهم، إلاّ أنّ الحلول لا ينبغي أن تحصر القضية بالفرد بما هو، بل تعالج الأزمة كأزمة، فإنّا بهذا نضمن لأنفسنا علاقات جيدة مع الفرد كما نصفّي الأجواء من الحقد والتنافر وغيرها من الآلام الروحية التي يشتبه فيها العاملون أحياناً، فيجمعون بين الفرد وبين أزماته، وينظرون إليهما نظرة سواء، فلا صديقاً يكسبون، ولا مشكلة يحلون ؛ لذلك علينا أن نفصل بين الأزمة وبين الفرد، وهذا شأن المعالجات الجذرية للأُمور، سواء في هذا البعد أو في الأبعاد الأُخرى، فإنّ التركيز على الأسباب والدوافع خير وأنفع من التركيز على المظاهر.

وكيف كان، فإنّه يرى بعض الاختصاصيين أنّ الشخص المثير للغضب يتسم سلوكه بالعديد من الصفات المثيرة منها ـ على سبيل المثال ـ:

١ ـ العناد أو اللجاجة.

٢ ـ الفظاظة وأحياناً اللسان اللاذع.

٣ ـ الانتقادات العنيفة وعدم المبالاة بما يقوله المصلحون إذا دخلوا معه في حوار.

٤ ـ لا يرضى بالحلول المنصفة، فإمّا أن تستجيب له أو أنت مخطئ، وبالتالي فإنّ معاييره ورغباته هي الصحيحة وغيرها خطأ محض.

٥ ـ قد تتحوّل المناقشات معه إلى خلافات، حتى الجلسات الودّية يمكن

أن تتفجّر فيها بعض المفرقعات أو الإثارات معك أو مع غيرك.

٦ ـ يجبر نفسه على العمل بمشقّة أو البقاء في موقعه، لا لأجل إنجاح المهمة أو إسداء المزيد من الخدمة والعطاء، بل من أجل ثبات نفسه أو الوقوف بوجه الآخرين.

٧ ـ يفتّش دائماً عن المؤاخذات، ويمسك بالآخرين من نقاط ضعفهم من أجل أن يخرسهم فيما إذا احتاج إليها يوماً ما، وخصوصاً أصحاب النفوذ والقدرة أو المنافسين.

وأنت ترى أنّ هذه الصفات من شأنها أن تستفز حفيظة الآخرين، وتبعث فيهم القلق؛ إذاً علينا أن نفكّر في الخطّة أو طرق العمل للتعاطي مع هذا الوضع غير المرغوب فيه ومعالجته معالجة بنّاءة.

سؤال: لماذا يثير الأشخاص الغضب؟

تؤكد بعض الدراسات النفسية لأمثال هذه الحالات أنّ الفرد المثير للغضب يريد غالباً أن يحظى بموقع خاص بين الآخرين، فيسعى دائماً لإظهار ما يثير الإعجاب والتأييد، وتلك الصفات قد أفصحت عنها أقوال أمير المؤمنين عليه السلام، فمما ورد عنه أنّه قال: «الغضب يردي صاحبه ويبدي معايبه»[1] وكذلك: «الغضب يفسد الألباب ويبعد من الصواب»[2].

ولأنّه في الغالب ينقاد إلى هذا الطبع أو السلوك تصبح أحكامه قاسية ومتحيزة إلى ما يريده هو فيخلق وضعاً متوتراً سلبياً.

كما تؤكّد أيضاً أنّ السلوك الصعب لدى الأفراد يتعزّز في كثير من الأحيان بالمكافآت؛ لأنّ الأفراد يحظون بالمكافآت لدى نجاحهم أكثر من

---

(١) الغرر: ص٥١، رقم ١٥٤٣.

(٢) الغرر: ص٥١، رقم ١٥٤٤.

العقوبات في فشلهم، وبما أنّه يفرض نفسه على العمل فقد يتعزز موقعه بذلك.

والمشكلة أنّ الفرد المثير للغضب يستأسد فكرياً بهذه المعززات؛ لأنّه في الغالب يتمتع بالذكاء وسرعة البديهة وعدم النسيان، ويصل إلى القمة بفضل هكذا سلوك، وهذه هي المكافأة التي يريدها وتشبع حاجاته؛ لأنّ المؤسسة أو الجماعة التي يعمل معها تكافئه من خلال التقدير والترقية فتنشأ معاييره غير قابلة للتسوية، وعناده وإصراره على ما يريد يساعده على مواصلة مسيره، وهذا يفسّر حاجته إلى السيطرة على الوضع وإنجاز العمل بنفسه؛ لأنّه لا يجد أحداً يوافقه على معاييره القاسية، وهذا أمر يعزله جانباً فيؤدي إلى صدور أحكام قاسية تشوبها العيوب تجاه الآخرين، ممّا يفضي إلى نفاذ صبرهم، وبالتالي لا يعدم الجمع من وجود من يصطدم معه، كما لا يعدم العمل من مواضع تبعث على المواجهة، فتظهر مستويات متدنية من الأخلاق واحترام الذات، وتصبح التفاعلات الرديئة ضمن الفريق العامل محتمة، وتتنازل نسبة التعاطف والمحبة والأداء الوظيفي إلى أدنى المستويات.

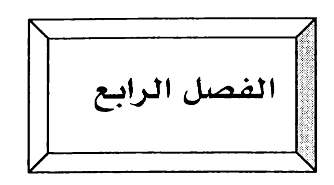
المدير الفظ

وخصوصاً إذا كان الفرد الصعب من أصحاب المناصب والمسؤوليات العالية فإنّه يشكل طاقة كبرى على العاملين؛ لأن المرؤوسين هم أكثر الناس معاناة من سلوك المدير أو الرئيس الفظ وصفاته الصعبة؛ لأنّه يحكم العمل بقبضة من حديد، ولا يظهر رضاه على موظفيه والعاملين معه، ولا يشعرهم بمحبة أو وداد مهما كانت الأعمال التي أنجزوها مهمّة أو كبيرة، ولذا يصبح العاملون اتكاليين يرجعون إليه في كلّ صغيرة وكبيرة من أجل

كسب رضاه أو ضمان احترام أنفسهم في مقابل فظاظته ولسانه اللاذع.

وهذا وضع يقتل الطاقات، ويحطّم الكفاءات، ويعود على الجميع بالهزيمة النفسية؛ لذلك يفضل العاملون مع هكذا مدير فظ الانتظار حتى يخبرهم بما يجب فعله حتى في الجزئيات البسيطة بدلاً من التصرف المؤدي إلى غيظ محتمل نتيجة أداء العمل بطريقة خاطئة أو ناجحة إلاّ أنّها لا تعجب المسؤول.

ومن الواضح أنّ في هكذا جو من العمل ينخفض مستوى المعنويات إلى أقصى حدوده، ويستولي على العاملين شعور باليأس قاتل، وشعور بالألم الشديد من سلوكه كمدير أو مسؤول، بل تتقهقر نوعية القرارات المتخذة أيضاً؛ لأنّ الأفراد يحجمون عن التحدث جهاراً أمام هكذا شخصيات مثيرة؛ إذ يخشون أن يبدوا حمقى أو يعاملوا بطريقة ساخرة أو لاذعة لا تعرف كرامة لأحد ولا احتراماً، وهكذا يشعر العاملون بأنّهم خاضعون إلى مراقبة دائمة، ويرفضون فرصة المشاركة في القرارات التي تطالهم، وتصبح مستويات الإبداع مكبوتة، وخصوصاً إذا كانوا منتمين إلى مؤسسة أو جماعة لا ترغب بفقدان مثل هذا المدير اللامع الذي ربّما يحقّق لها نتائج مذهلة في بعض المجالات، إلاّ أنّ خسائره في الآجل أكبر وأعمق أثراً.



التعايش مع الشخصيّات الصعبة

تعاني المؤسسات من نوعين آخرين من الشخصيات الصعبة، وإذا لا تجد معها طرقاً للحل ستهدد مسيرتها بالمزيد من التراجع والأزمات، هما:

النوع الأول: الشخصيات اللا متوازنة، أو قل التي تتمتع بالمزيد من الحرارة والحماس مع وفرة من القلق وانعدام الاستقرار في السلوك، فما ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام أنّه: «بحسن العشيرة تدوم المودّة»[١].

ومن أبرز سماتها الإيجابية الاجتهاد الكثير في إنجاز الأعمال، إلاّ أنّها في الغالب تعاني من الأمراض والانهيارات العصبية، وفي بعض الأحيان تتعرّض إلى الأزمات القلبية كما أثبتته التقارير.

النوع الثاني: الشخصيّات الحادّة التي تربك العمل والعاملين بالمزيد من المعارك الدعائية أو الكلامية وعلى أُمور لا تستحق ذلك في الكثير من الأحيان، وتتّسم بميلها الشديد لتحقيق الانتصارات ولو على حساب الآخرين؛ لذا فإنّها هجومية في الغالب، ومنطقها الهجوم أفضل وسيلة للدفاع، ويصفها بعض علماء النفس والإدارة بالعدوانية؛ لأنّها في بعض الأحيان تتخذ مواقف عدائية مع الآخرين، ومن أجل معرفة طرق الحل لابد من التعرّف على أبرز صفات هاتين الفئتين.

---

(١) الغرر: ص١٦٦، رقم ١٤٧.

الشخصيّات اللامتوازنة

قد نصف بعض العاملين معنا بأنّهم أشدّاء أو أصحاب شخصيات صعبة، وإذا وضعنا لائحة تحدد مظاهر سلوكهم سنجد أنّها في العديد من الأحيان لا تستجيب لمنطق التوازن بما توقعنا بالمشاكل والأزمات التي نحن في غنى عنها.

إنّ أمثال هؤلاء الأشخاص يغلي في داخلهم الحماس والاندفاع وهو صفة جيدة إلاّ أنّ المشكلة تكمن فيه أيضاً إذا صار بعيداً عن العقلانية والهدوء؛ لذا يقع الفرد منهم في الإفراط والتفريط، فإذا أحب شيئاً أو اقتنع به ذهب به بعيداً وخاض في أشواطه كلّها تاركاً وراءه المهمات الأُخرى التي لا تقل أهمية عن ذاك، وإذا تردد في شيء أو لم يعجبه أحجم عنه كثيراً حتى ربّما يتركه في سلّة المهملات، فيقطع معه خطوط الوصل بما قد يفقدنا الكثير من الفوائد، وهذه الحالة صعبة ومتعبة في الغالب إذا لم نجد سبل حلّها، خصوصاً وأنّ الأفراد الذين يتسمون بهذه الصفات هم نافعون وينجزون لنا الكثير، إلاّ أنّ مشكلتهم الأساسية هي اللا توازن والإفراط والتفريط، ولكيلا نكون قاسين في الحكم علينا أن نحدد أبرز سماتهم الإيجابية والسلبية لكي تكون المعالجة سهلة. فنقول: إذا لاحظنا الطابع العام الذي يظهر في سلوك مثل هؤلاء الأفراد سنجد أنّهم:

١ ـ متفانون في إنجاز الأعمال، ولعلّهم يقضون ساعات طويلة في العمل بلا ملل أو كسل، وإذا حصلوا على فترات راحة أو عطل أو مرّوا بفترة قلّت فيها الأعمال يشعرون بالتعب والذنب والإحساس بالتقصير؛ لذا فأنّهم حتى في عطل نهاية الأُسبوع بل وفي فتراتهم المسائية في البيوت التي ينبغي أن يقضوا بعضها مع العائلة يمارسون أعمالهم، فهم دائماً بين العمل

وإلى العمل.

٢ ـ مستعجلون حتى في ممارساتهم العادية مثل تناول الطعام، قيادة السيارة، المشي، المطالعة، الاستماع إلى الحديث؛ لأنّهم يشعرون دائماً أنّهم في سباق مع الزمن، وقد عرّف بعض المتخصصين هذا النوع من الأفراد بأنّهم مصابون بـ «مرض العجلة».

فهم يحاولون إنجاز المزيد من الأعمال في أقل وقت، وفي الغالب يسعون لإنجاز شيئين أو أكثر في وقت واحد، وهو ما يعرف بـ «النشاط المتعدد الأطوار» وأجلى مظاهرهم تظهر عند تناول الطعام أو مطالعة الصحف أو المحادثات. تراهم: يأكلون ويطالعون، أو يتكلّمون على الهاتف ويراجعون بعض الوثائق أو يقرأون بعض التقارير، أو يكتبون رسالة ويستمعون إلى نشرة خبرية ونحو ذلك، وحتى إذا استمع أحدهم إلى متكلّم يستعجل عليه الكلمات فلدى الاستماع يكرّر «نعم.. نعم.. نعم..» أو «لا.. لا.. لا..» وكأنّه يريد أن ينهي المتكلّم معه كلامه.

وإذا تكلّم هو يبتلع الكلمات الأخيرة أو يختصر العبارات جداً وكأنّه يريد أن يوصل ما يريده بأسرع ما يمكن، وبالتالي فهو نافذ الصبر حتى مع نفسه، وأنت ترى أنّ هذه الأعمال تتغاير مع بعضها، ويصعب الجمع بينها، إلاّ أنّها لمثل هؤلاء الأشخاص صارت أمراً طبيعيّاً ومألوفاً.

٣ ـ تنافسيّون جداً حتى مع أنفسهم فضلاً عن الآخرين، ويلحظ قلّة صبرهم واستقرارهم في إنجاز المهمات التي تحتاج إلى بعض الانتظار أو تقسيم الأدوار أو توزيع المكافآت، بل وفي أرتال الانتظار على القطار أو الباص أو المصعد الكهربائي، فهذا النوع من الأفراد يميل إلى اجتياز كل ذلك بأسرع ما يمكن، فيتسلّق السلالم مثلاً بسرعة دفعتين أو ثلاث دفعات

في وثبة واحدة بشراهة بدلاً عن الانتظار لوصول نوبته للمصعد.

فهم ينصبون أهدافاً أمام أعينهم، ويسعون حثيثاً للوصول إليها أسرع من الآخرين، وعندما يرتكبون خطأً ما أو يسبقهم غيرهم إلى الهدف يكون شعورهم بالقصور والحرمان شديداً فيتذمرون من أنفسهم، وإلاّ يلقون باللوم على الآخرين أو العمل نفسه، فيكونون ناقمين على كل شيء؛ ولذا يتحولون في الغالب إلى أفراد سلبيين لا ينظرون إلاّ إلى الخطأ بنظرهم.

وواضح أنّ هذا الشعور ينشأ من حاجتهم القوية للسيطرة على الأُمور، وعند الإحساس بالعجز تتحطّم طموحاتهم فيصبحون أكثر تطرفاً وشعوراً بالإحباط والغضب.

٤ ـ انغلاقيّون، فمن النادر أن تجد حولهم أشخاصاً لا علاقة لهم بوظيفتهم أو لا تربطهم بهم رابطة عمل، وبالتالي فهم غير اجتماعيين، ولا يحبون الروابط البعيدة عن أجواء العمل، أو قل: إنّ تفانيهم المتزايد يمنعهم من إقامة علاقات أوسع من محيطهم؛ لذا أنّهم في الغالب يستصعبون التحاور مع الناس الآخرين الذين تجمعهم وإيّاهم المشتركات، وكأنّهم فارغون من أي اهتمام آخر غير العمل وهمومه ليناقشوها مع الآخرين في أي مستوى وصعيد؛ لذلك هم في الغالب لا يأخذون العطل التي يستحقونها، ولو أخذوها اختصروها من أجل التواجد في العمل؛ لأنّهم يشعرون أنّ راحتهم في إنجاز العمل، فلا يتكيّفون إلاّ في أجوائه، كما ينتابهم شعور شديد بأنّ العمل لا يمكن أن يستمر بدونهم.

عواقب وخيمة

ولا يخفى علينا جميعاً كم لهذا النمط من السلوك المستعجل القلق من تأثير على صحة هؤلاء الأفراد وأعصاب المتعاملين معهم فضلاً عمّا ينجم عنها من آثار على صعيد العمل؛ لأن هؤلاء الأفراد في الغالب يتعرّضون إلى الأمراض والانهيارات العصبية، وبهذه النسبة يصاب العمل معهم بالفتور أو التوقف، أو يزيدون المتعاملين معهم توتراً وقلقاً من شدة وطأة استعجالهم، بل في الغالب يتسم إنجازهم بالنواقص وعدم الأداء الأفضل، فيضطر العاملون إلى التكرار أو بذل المزيد من الوقت والطاقة لأجل الإكمال، وهذه خسائر كبيرة تعود على المؤسسة على المدى البعيد.

والملحوظ في بعض المؤسسات هو أنّ أمثال هؤلاء الأفراد يحظون بفرص الصعود المستمر والترقي في المناصب أو الأدوار وكسب الامتيازات، الأمر الذي يزيدهم وغولاً في سلوكهم المفرط، ويزيد المؤسسة تراجعاً على المدى الأبعد، خصوصاً في المؤسسات التي تحسب لإنجاز الوظائف حسابها، وتقيّم الأفراد حسب معايير الكم في الإنجاز ومقدار الوقت والجهد الذي يصرف في الإنجاز والأداء، ومن الواضح أنّ الذي يريد إنجاز المهمة بأي ثمن يفضّل أمثال هؤلاء؛ لأنّهم يحقّقون التطلع الذي تريده الإدارة، وتزداد المشكلة صعوبة إذا كان المدير نفسه أو العناصر المؤثرة في المؤسسة مبتلاة بهذا الداء؛ لأن حاجتهم إلى التنافس الشديد يجبرهم على عدم قبول الهزيمة بأي ثمن، أو عدم الاقتناع بالمستوى المقبول من العطاء، فيضغطون على العمل والأفراد دائماً من أجل بذل المزيد.

وبذلك فإما يزيدون العلاقات الداخلية توتراً ويتفجر الغضب بين آونة

وأُخرى هنا وهناك وهو أمر يأخذ المزيد من الوقت والجهد والأعصاب من أجل الوقوف أمامه، أو يعودون بالعمل إلى مستوى متدنٍّ جداً من الأداء بسبب التعب الذي ينهك العاملين ويشعرهم بالمزيد من الحرمان من الحقوق الطبيعية في الراحة والتمتع بالحيوية الجديدة؛ فلذلك تجد حالة التذمر مستشرية بين العاملين في الغالب، وبعضهم يصرحون دائماً بعدم رضاهم عن العمل وبعدم تقدير المسؤولين لطاقاتهم وجهودهم، وحينما يصبح العاملون غير راضين على أوضاعهم يبتعدون روحياً عن الشعور بالمسؤولية الشديدة تجاه المؤسسة فتتردى أوضاعهم الصحية والأدائية، فيتهربون من المهمات والمسؤوليات، أو تكثر عندهم طلبات الإجازات بحجج مفتعلة.

المدير المستعجل وآثاره السلبية

والمشكلة الأدهى أنّ هذا النمط من الإدارة قد يصيب المؤسسات بالعقم والعجز عن تربية الكوادر والكفاءات في الغالب؛ لأنّ المدير المستعجل والتنافسي لا يبقي له شعوره هذا ثقة بالآخرين، أو في قدرتهم على تحقيق النجاحات، فيرى أنّ من الأسرع والأفضل له وللعمل أن ينجز المهمات بنفسه بدلاً من تضييع الوقت لتعليم الآخرين وإعدادهم لانجاز المهمات؛ لذلك يخفق في تطوير نفسه أوّلاً لانشغاله بالجزئيات الكثيرة التي تمنعه من التطور والرقي، فعن أمير المؤمنين عليه السلام: «من ساء تدبيره بطل تقريره (تقديره)»[1]. ويخفق في تطوير موظفيه ومندوبيه والعاملين معه، ولا شك أنّ هذا وحده يكفي لتراجع المؤسسة وفشلها في آخر المطاف.

هذا من جهة، ومن جهة أُخرى يجعل الأجواء الداخلية والعلاقات

---

(١) الغرر: ص٣٤٥، رقم ٧٦٤.

الإنسانية في المؤسسة محكومة بالمزيد من الغضب والعدائية، وفي النهاية نجد: أنّ أمثال هذه المؤسسات تعاني من عواقب وخيمة نتيجة هؤلاء الأفراد اللا متوازنين والمدمنين على الكدح والعمل والميالين إلى الكمالية بلا تعقل واستقرار سواء كانوا مدراء أو عاملين.

الشخصيّات الحادّة

الحدّية من أخطر الأُمور التي تهدّد العلاقات الإنسانية وتحوّلها إلى جحيم، فكيف بها إذا صارَت حالة عند بعض الأفراد العاملين في جماعة واحدة؟ والخطير فيها أنّها إذا لم تعالج في بادئ أمرها تستفحل وتتفاقم فتبتدئ من نوازع الشر، وتكتنه الحقد والغضب، وإذا تفجرت يقرنها العنف والقسوة والعدوان.

يقول علماء الأخلاق: إنّ العداء والعدوانية حالة تنشأ من الطبيعة السبُعيّة في الإنسان التي تدفعه إلى إثبات نفسه وقوّته وسيطرته بالعنف والقوة، وبما أنّ الإنسان عاقل مفكّر يدرك المحاسن والقبائح والخيرات والشرور فهو قادر على ضبط سبُعيته وتهذيبها لتتجلّى قواها في الإيجابيات كالغيرة والحمية والنصرة والدفاع عن الحقوق المهضومة، لا السلبيات كالإيذاء والظلم والعدوان[١].

ومن هنا سميت القوة المفكرة عند الإنسان بالعقل؛ لأنّه يعقل صاحبه ويضبط سلوكه وتصرفاته. وفي اللغة العاقل هو الذي يحبس نفسه ويردّها عن هواها، وسمّي العقل عقلاً لأنّه يعقل صاحبه عن التورّط في المهالك[٢].

---

(١) أنظر جامع السعادات: ج١، ص٢٨ ـ ٣٤ (بتصرف).

(٢) لسان العرب: ج١١، ص٤٥٨ ـ ٤٥٩ (عقل).

وعن مولانا أمير المؤمنين عليه السلام: «الحدّة ضرب من الجنون لأنّ صاحبها يندم، فإنّ لم يندم فجنونه مستحكم»[1].

ومن الواضح أنّ طبائع الأفراد تتجلّى أكثر في ساحة العمل وأوقات الاحتدام والمنافسة؛ لذا فإنّ أكثر ما يحتاجه العاملون في أوقات العمل هو فن التعامل الأفضل، وهو لا يكتمل إلاّ بتوفير القدرة على تشخيص الحالات المرضية ثم القدرة على معالجتها؛ لذا فإنّ أوّل شيء ينبغي أن نعرفه هو سمات الشخصية الحادّة والتي يصطلح عليها في علم النفس الاجتماعي بـ«العدائية»، وطبعاً عندما نتحدّث عن هذه الصفات فإنّ هذا لا يعني أنّ الشخصيات العدائية شديدة في واقعها أو خبيثة الباطن، بل نتحدّث عن صفات وسمات تنجر إلى ما لا يحمد عقباه، وكم من خطأ في عمل أو نقص في كمال سبّب المزيد من الشر، وانقاد إلى ما لا يرتضيه أهله، وجاءهم بالضرّر من حيث لا يحتسبون.

صفات الشخصيات الحادّة

إذا تتبعنا سلوك الشخصيات الحادّة نجد بروز صفات خاصة على سلوكهم تلوّن أساليبهم في التعامل والأخذ والردّ سواء على صعيد الفكر أو العمل أو الأخلاق الاجتماعية، وقد حدّد علماء النفس الاجتماعي هذه الصفات في جملة أُمور هي:

١ ـ عندما يعرض رأيه يغلق أمامها احتمال الخطأ أو النقصان، وبالتالي لا يكتفي بطرح فكرته، بل يطرحها على أنّها الواقع الذي لا يقبل النقاش، وإذا أراد استنتاج فكرة من خطاب أو كلام يحادثه به الآخرون يتسرّع في

---

(١) الغرر: ص٢٧، رقم ٥٨٨.

استنتاجه، ويحسم الرأي بفكرة واحدة قاطعة لا تقبل الشك أو الترديد، وهذا نوع من أنواع الاستبداد في الرأي، فقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «من استبد برأيه خفت وطأته على أعدائه»[١] وكذلك قال عليه السلام: «من استبدّ برأيه فقد خاطر وغرر»[٢].

٢ ـ يتسرّع في الحط من الآخرين ويتعالى على أفكارهم وقدراتهم، وفي أوقات الأزمة أو المشاكل يتسرّع أيضاً في إلقاء اللوم على الآخرين لكي ينزّه نفسه من كل مسؤولية أو خطأ، وفي الغالب لا تجده يشيد بفكرة أو موقف لأحد مهما كان يستحق الإشادة بعين الإنصاف، بل يفتّش عن العيوب في أفكار الآخرين ومواقفهم زاعماً أنّه صريح، وأنّه لا يجامل، أو غير ذلك من المزاعم.

٣ ـ إذا تحدّث يكرّر كلمة «أنا» ويشيد كثيراً بمواقفه، ويحب التحدّث عن آرائه وبطولاته، ويستخدم الإيماءات اليدويّة بإفراط كالتلويح والتحرّك في مقعده، أو الضرب على الطاولة، وفي الغالب يقدّم النصائح للآخرين حول الإنجاز أو التخطيط أو الممارسات.

٤ ـ يصرخ حين يغضب، أو يتكلّم بلغة التهديد والإنذار، ويقاطع كلام الآخرين إذا أراد إبداء رأيه، وإذا قاطعه أحد ينزعج؛ لأنّه سريع الغضب، ويلجأ إلى التحديق الثاقب والقاسي حينما يغضب أو ينزعج، وإذا وقف جنب أحد يكاد يلتصق به، ويعضّ على شفتيه بقوة، وإذا تنازع مع أحد فهو آخر من يسكت وآخر من يصرف نظراته المحملقة في وجه الآخرين، وخطابه فظّ ومتوتر وعال.

---

(١) الغرر: ص٣٢٧، رقم ١١٦.

(٢) الغرر: ص٣٢٧، رقم ١١٨.

وأنت ترى أنّ مجموع هذه الصفات تشكّل جوهر الشخصيّة الحادّة التي إن لم تجد ما يرضيها قد تتخذ ردود أفعال تتسم بالعدوانية أكثر مما تتسم بالتعقّل، وفي بعض الأحيان العنف والصرامة أوّل سلاح ترفعه في النزاع. إنّ الأشخاص الذين يتسمون بهذه الصفات قليلاً ما يتسامحون، أو يتغافلون عن أخطاء الآخرين؛ ولأنّهم يشعرون بنوع من التفوّق على الآخرين، فهم يميلون شديداً إلى الفوز والسيطرة في المواقف، هذا في حالة استجابة الآخرين لهم، وإلاّ طغت على تصرفاتهم الأساليب غير النبيلة والمتناسية لأبسط الأخلاق والحقوق، ولأجل أتفه الأُمور.

إنّ بعض الأفراد من هذا النوع طيبون ويحبون الآخرين إلاّ أنّ المشكلة تكمن في عواطفهم وأحاسيسهم التي إذا انفلتت لا يقدرون على ضبطها بالعقل أو الحكمة أو الأخلاق؛ لذا فأنّهم يشعرون بالندم، بل والذنب بعد أن تهدأ الفورة، ويرجع كل شيء إلى نصابه، وحينئذٍ يبدأ يتفاقم عندهم شعور معاكس لما سبّبوه للآخرين من تجاوز وعدائية؛ لذا فأنّهم يسعون للتخفيف من وطأة هذا الشعور المؤلم الذي يقوّض مضاجعهم فيلجأون إلى الاعتذار بطريقة مفرطة أيضاً، فيبدأون بإلقاء اللوم على الآخرين أو على الساعة الشيطانية التي كانوا فيها، أو النزاع الذي سبّبه لهم فلان في البيت، أو في العمل، أو غير ذلك من تبريرات، وهو أمر يعود عليهم بالمزيد من التحطيم النفسي والشعور بالضِعة؛ ولأنّ الفرد منهم حادّ المزاج ينعكس عليه شخصياً فيبدو ناقماً من نفسه، وغاضباً على وضعه؛ لأن العنف لا يعرف حدوداً، فإنّ لم ينعكس على الخارج فإنّه يرتدّ على الداخل بشكل مساوٍ أو أعنف؛ لأنّ العنف يولّد العنف كما يقولون.

التحايل والتخريب من نتائج الحدية

والملفت للنظر في العديد من التجارب أنّ هذا النوع من الأفراد فضلاً عن الأجواء الصعبة والمتوترة التي يوجدها في أجواء العمل قد يعلّم الأفراد على أساليب التحايل والتخريب الداخلي، خصوصاً إذا كان المدير هو الذي يتصف بهذه الصفات.

فإنّ سلوكاً متشدّداً وصعباً وقاسياً كهذا يقضي على الإحساس بالهدوء والاطمئنان، ويهبط بمستوى المعنويات في أداء الأعمال؛ لأنّ بعض المظلومين جرّاء هذا النوع من الأفراد قد يلجأون إلى الردّ المماثل والمقابلة بالمثل، إلاّ أنّ العديد منهم وخصوصاً أصحاب الوقار والسكينة يعمدون إلى كبت مشاعرهم، ويضمرون الرغبة في الرد المماثل؛ لأنّهم يترفّعون عنه في الظاهر، فيستبطنون طرقاً حاذقة وهادئة للانتصار لأنفسهم واسترداد كرامتهم التي هدرها العدوان، فيعمدون إلى النميمة على الشخص الحاد ـ خصوصاً المدير ـ لإسقاطه، أو تخريب خططه ومشاريعه، وفي أحسن الفروض يُفشِلون المهمات الموكلة إليهم لتحسب في نهاية الأمر على فشل المدير نفسه، وهذه كلّها في مجموعها صفات من شأنها أن تنزل بمستوى العمل والعاملين إلى أردأ المستويات.

هذا ويشعر بعض أرباب العمل الحادّين في أساليبهم بالمزيد من التراجع في إنجاز المهمات، كما تعاني مؤسساتهم مزيداً من الفوضى والاضطراب، وبين آونة وأُخرى تظهر أزمات ومشاكل تقلق الجميع؛ لأن الخوف الذي يشعر به العاملون من هكذا مدير ينتهي في نهاية المطاف إلى شعور العاملين بالحرمان، ولّما لا يجدون طريقاً صحيحاً لاسترداد الحقوق يلجأون إلى

الطرق السرّية أو الماكرة لانتزاعها، فمثلاً: بعضهم يبدو متعاوناً لطيفاً لكنّه يحاول الطعن به في الظهر، ويؤجل نشاطات العمل كلّما سنحت له الفرصة، كما يشعر بسعادة كبيرة عندما يترك المدير العدائي يحفر قبره بيديه - كما يعبرون عنه - بل إذا وجدوه في أشد ساعات الحرج والشدّة لا يكتفون بعدم مساعدته لإنقاذ نفسه، بل يزيدونه وقوعاً في المأساة.

فقراراته الخاطئة يمضونها، ويزيدون الآخرين تشكيكاً به، ولا يوجّهون ما يصدر عنه من أفعال قد تحمل علي الصحة إلاّ بتوجيه خاطئ، وإذا وجدوا من يطعن فيه يزيدون على مطاعنه لتتفاقم الأزمة. كل ذلك لأنّهم يجدون هذا الشكل من المعارضة والخلاف هو الطريقة الوحيدة التي ينالون فيها من شخصية المدير الصعبة، ويثأرون لحقوقهم المنتهكة.

وواضح أنّ هكذا منظمة أو مؤسسة تعاني من حدّة أفرادها - العاملون والمدراء - تزداد تقهقرا معنوياً ومادياً بسبب تهرّب العاملين من المسؤوليات؛ لتفادي المدير أو الزميل الحاد. هذا فضلاً عن تدنّي مستويات الإبداع والشعور بالمسؤولية والتعاطف والتعاون الجماعي، فالأفراد الذي يلطّفون الأجواء أو يغمرون القرارات بالحكمة والإنصاف في هكذا جماعات إمّا مكبوتون أو يتركون الخطأ على حاله؛ ليدفع الحادون ثمن أخطائهم وحدّيتهم.

والمشكلة الأدهى حقاً أنّ الشخص الحادّ إذا كان قوي الشخصية والتاثير يقع في الغالب محط عناية الأعلى منه فيتركه يتصرّف على هواه لنجاحاته الظاهرة، فيتحوّل شيئاً فشيئاً إلى نموذج يحتذى لمن هم دونه، فيتعزّز النهج العدائي الحادّ في سلوك الأفراد ممّا يطبع المؤسسة بشكل عام بطابع العدائية والفظاظة، ويقودها شيئاً فشيئاً إلى الانفجار الذي لا رجاء معه للإصلاح.

التعايش والتأقلم مع الآخرين

إنّ مما لا شك فيه أنّ حياتنا تصبح أكثر متعة لو استطعنا إدارة الآخرين بالحكمة والتدبير، كما أنّ شعورنا بفائدة وجودنا وأهمية دورنا في العمل يزداد ويتبلور أكثر في معالجة هكذا أفراد، فإنّ من أهم نقاط القوة في الواحد منّا أن يصبح وجوده معطاء، ودوره ممّا لا يستغنى عنه أبداً.

وهذا مما لا يتحقق إلاّ إذا استثمرنا طاقاتنا وصرفناها في أبعادها الإيجابية لنكون معطائين بنّائين، وبعكسه سيكون من السهل على الآخرين تجاوزنا أو إهمالنا خصوصاً وأنّ البنّائين أكثر، فإنّ لم ينجز الإنسان دوره بشكل إيجابي سيكون من السرعان أن يحتل موقعه الآخرون؛ لأنّ الحياة لا تقبل الانتظار، وقطار العمل لابد وأن يمشي، ومن سنّة الله سبحانه أن يستبدل قوماً مكان آخرين إذا قصّر الأوائل وتخلّفوا عن أداء أدوارهم بالشكل الإيجابي الصحيح.

ولعلّ أول خطوة في فن التعامل مع الآخرين هي الإيمان بقبول الآخرين على ما هم عليه من صفات وخصوصيات، وتلقين النفس بهذا المبدأ، وبمعنى آخر الإدمان على حالة التعايش مع الآخرين والتكيّف مع أوضاعهم، لاشك أنّ الأفضل من هذا هو السعي لتغيير الآخرين ومعالجة أمراضهم إلى جانب السعي المتواصل لمعالجة أمراضنا الخاصة أيضاً للقضاء على النواقص وتبديل السلبيات إلى إيجابيات؛ لأنّه مقتضى الأمر بالمعروف وتنبيه الغافل وإرشاد الجاهل ونحو ذلك من الملاكات، وهو أيضاً طموح كل فرد مؤمن ومسؤول في المجتمع، بل ومسؤولية الجميع حتى نحصل على مجتمع رشيد وأُمّة واعية، خصوصاً الأُمم الصغيرة كالمؤسسات والدوائر،

إلاّ أنّ هذا ليس دائماً بالمقدور كما قال سبحانه: ﴿ لَّسْتَ عَلَيْهِم بِمُصَيْطِرٍ ﴾[١] كما هو ليس بالأمر السهل دائماً؛ لذا يبقى أمامنا حلاّن آخران:

أحدهما: الاصطدام بهم والدخول معهم في حروب ونزاعات داخلية تحرق الأخضر واليابس، وتنزل بالجميع إلى أسفل المستويات الفكرية والروحية والعملية.

وثانيهما: القبول بالآخرين والسعي للتعايش معهم، وهذا في منطق الحكمة والإدارة أُسلوب حكيم يضمن للجميع الإيجابيات واستثمارها في سبيل التقدم، وفي نفس الوقت يحيّد الخصومات، وينزل بالعدائية والعراكات إلى أقل مستوياتها بما يضمن للجميع مستويات عالية من الصحة واستقرار البال وهدوء الأعصاب فضلاً عن المحبة والتعاطف والتنسيق.

خطوات عملية أُخرى

لكي نستطيع أن نحتفظ بروح عالية في تحمّل الآخرين والتعايش معهم علينا أن:

❖ نقبل الأشخاص الآخرين كما هم لا كما نريد.

❖ التذكّر دائماً أنّه لا يوجد أشخاص مثاليّون دائماً، ولا جميع الناس أنبياء ولا أولياء بل الجميع بشر، والبشر يخطأ ويغفل، وربّما يؤذي ويتعصّب ويفرح ويحزن ويعمل ويكسل وينتصر وينهزم.

ونحن لا نمتلك القدرات الخارقة على معالجة الناس أو تغييرهم بالمعاجز والكرامات، فلم يبق أمامنا إلاّ أن نعمل على تهذيب أنفسنا أولاً؛ لأنّنا أيضاً منهم، ونتصف بصفاتهم ونمتلك مزاياهم، ثم نعمل على توجيههم

---

(١) سورة الغاشية: الآية ٢٢.

وإرشادهم إلى الأفضل مهما أمكن، وهذا يتطلّب منّا المزيد من المرونة وسعة الصدر وطول النفس والمتابعات المستمرة وتوفير الأجواء الإيجابية حتى نهيّئ أجواء التغيير الصالحة، ومع ذلك يبقى قرار التغيير والتغيّر الأخير بأيديهم.

فإنّ لم نتوفق في ذلك سريعاً بنحو كلّي أو جزئي فلم يبق أمامنا إلا العمل على مبدأ قبولهم والتعايش معهم، ولا أظن أنّ أحداً منّا يلتفت إلى هذه المعادلة الواقعية في الطبع البشري وتبقى أعصابه شديدة التوتر، أو يئن من وطأة النزاعات مع الآخرين.

❖ محاولة التركيز على صفات الأشخاص الإيجابية دائماً وتحفيزها عندهم وغضّ الطرف عن السلبيات من أجل علاجها بشكل غير مباشر وعبر الوسائل الإيجابية. لا شك أنّ كل شخص منّا يمتلك إيجابيات كثيرة ولكنّها في كثير من الأحيان يخبو ضوؤها في مقابل السلبيات؛ لأنّ الصفات السلبية نشاز، والحالة الناشزة صاخبة ظاهرة؛ لأنّها من إفرازات الحدّة والغضب، فتغطّي على إيجابيات الفرد لأنّها من مظاهر العقل؛ لذا فإنّ أفضل طريقة لمعالجتها أو الوقوف أمامها هو تحفيز الإيجابيات لدى الأشخاص، بمعنى تحفيز العقل وتحريك الحس الإنساني النبيل فيهم الذي غطته الأزمات وأخفته التوترات وراءها.

فإنّا بهذا نحوّل الفرد من سلبي إلى إيجابي، وباستمرار الحث والمتابعة سنتمكن أن نقضي على السلبيات عنده لأنّا في هذا لا نعدم من وجود أنصار لنا على مكافحتها، وأول الأنصار هو إحساس كل إنسان بقبح النواقص ومذموميتها وحب التمرّد عليها، وبعكسه حب التحلّي بالفضائل والكمالات أليس كذلك؟!.

لقّن نفسك بالترفّع عن النواقص

ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام أنّ «من تبصّر في الفطنة تثبت (ثبتت) له الحكمة»[1].

تلقين النفس دائماً بضرورة الوقار والتوازن والحفاظ على أعلى مستوى من المعنوية والترفّع عن النواقص من أهم العمليات التهذيبية لصنع الإنسان الكامل. إنّ أكثر حالات التراجع النفسي والانهيار العصبي والاصطدامات تنشأ من عدم ضبط النفس والانفجارات أمام الأشياء البسيطة التي إذا جلس الإنسان بعد فترة الهدوء وفكّر فيها لوجدها تافهة جداً وما كانت تستحق كل هذا الاهتمام؛ لذا علينا دائماً أن نمتلك أنفسنا، خصوصاً حينما نواجه القشّة التي تقصم ظهر البعير، فإنّا لو فكّرنا أنّها قشّة وصغيرة مهما كبرت أمام قوّة شخصيّتنا وعنفواننا واحترامنا لأنفسنا ـ فضلاً عن إيماننا بالله سبحانه الذي يجعلنا سبحانه دائماً على محك الامتحان والاختبار في كل الحالات ـ سنجد أنّ حملها من أبسط ما يكون بالقياس إلى ما نتحمّله من هموم ومشاكل.

فإنّ الإنسان المؤمن كالجبل الذي لا تهزّه العواصف، فكيف تقصم ظهره قشّة وإن قصمت ظهر بعير؟!

إذاً السيطرة التامة على الأعصاب في كل الأوقات والحالات وعدم السماح لأي شخص كان أن يثير نوازعنا كفيل بأن يشعرنا بأنّ من أبسط الأُمور مواجهة الأشخاص الصعبين وإدارتهم بعين الرضا بلا شعور بالألم، ولا تحرّق بنار الغضب، ولا أزمات، ولا معاناة مشاكل، بل في بعض

---

(١) الغرر: ص٣٣٦، رقم ٤٥٧.

الأحيان سنجد أنّ مقابلة الأشخاص الصعبين فيه من المتع الكثيرة التي تشعرنا بالنجاح ؛ لأنّها تشعرنا بالمزيد من الموفقية في معالجتهم أو تحييدهم أو استثمار إيجابياتهم، كما تعرضنا لتجارب واختبارات حقيقية في تحمّل الآخرين وإدارة الأزمات.

كما علينا أن نعرف بأنّا إذا اعتمدنا نمطاً صلباً أو حادّاً في السلوك ولم نبد مرونة أوسعة صدر سوف ننشئ حواجز نفسية وشعورية لرفض الآخرين والتنافر معهم، وبهذا سوف نغلق أمامنا فرص اللقاء والمعالجات، وهو وحده كفيل بزيادة نسبة سوء الظن وسوء التفاهم، الأمر الذي يزيد العدائية والحقد بيننا، ثم يتفجّر هنا وهناك بشكل صدامات أو أعمال سلبية.

معاناة الحدّية

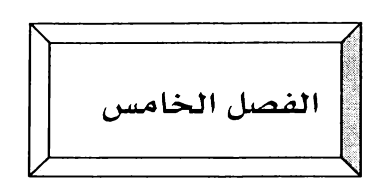
إنّ الأزمة النفسية التي يشعر بها بعض المدراء الحادّين لا شك مؤلمة جداً، وتقوّض منامهم وراحتهم واستقرارهم النفسي ؛ لأنّ المواجهة السلبية مع الأشخاص الصعبين تنتهي إلى الشعور بالنزول والهبوط في مستوى الرزانة واحترام الذات أمامهم أو أمام الأزمة، وهو أمر أشدّ وطأة على قلب المدير الذي يحترم نفسه، أو الذي يتمتّع بمكانة مرموقة بين الآخرين. وفي كثير من الأحيان يعود عليهم بالشعور باليأس والإحباط في معالجة الآخرين أو إدارتهم بالطريقة الأفضل، وهو ليس ينعكس على حياتهم الإدارية فقط، بل ينعكس على حياتهم الشخصية أيضاً، ويشعرهم بالبؤس والتعاسة.

كل ذلك لأنّه تصرّف بصورة معاكسة مع شخص صعب في العمل كان يمكن معالجته بأُسلوب أفضل وأكثر نجاحاً. إذاً الترفّع على النواقص والاحترام الذاتي والتعامل مع الأُمور بروح أبوية وعاطفة أخوية وبعقلية

المرشد الموجّه خير من معاملتها بروح القائد العسكري الذي يأمر فيطاع، وينظر إلى المعادلات بعين الصرامة والحسم، ولا يتحمل قراره نقاشاً أو حواراً.

وعلينا أن نتذكّر دائماً أنّنا قد نكون أيضاً من الشخصيات الصعبة التي نسبّب للمتعاملين معنا المزيد من المتاعب والآلام، فماذا ينبغي علينا أن نعمل من أجل التخلّص من هذا الداء العضال؟ وما هي توقعاتنا تجاه تعامل الآخرين معنا؟.

وأخيراً علينا أن نتذكر دائماً أنّ الدعابة واللطافة والبشر والهشاشة التي هي من أُولى صفات المؤمنين المطمئنين بوعد الله سبحانه ورحمته من أفضل الوسائل الفعّالة في جذب قلوب الآخرين والتعاطي معهم بسهولة ومحبّة وتبديل الأوضاع المتوتّرة إلى أجواء صافية وطبيعيّة.



إدارة المؤسسات أزمة مدراء أم أزمة حلول؟

من الطبيعي أن يواجه القائمون على الأعمال سواء على صعيد إدارة المؤسسات أو إدارة الأفراد أو الدول ضغوطات تعصرهم وتؤذيهم وتجرهم إلى هذا الاتجاه أو ذاك، وتظهر هذه الأزمة في إدارة الحكومات والدول في مستوى، وفي إدارة المؤسسات في شكل آخر، وفي إدارة الأفراد في صورة ثالثة، ولعلنا إذا التقينا بأكثر المدراء على اختلاف مهامهم ومستوياتهم وسألناهم السؤال التالي: ما هي أبرز المشاكل التي تقلقكم في الغالب وتهدد كيانكم بالخطر؟ سنجدهم يتفقون في الغالب على أُمور عدة من أبرزها:

١ ـ توقعات الأفراد المتزايدة منهم؛ إذ الكل يحب أن يلبي طموحه ويصل إلى أغراضه أو تطبيق ما يراه صالحاً للجميع، فيلح في الاستجابة ويضغط باتجاهها.

٢ ـ إحباط الأفراد النفسي وفتور الهمم في مواصلة العمل بحماسة واندفاع، موعزين ذلك لأسباب وعلل عديدة ربما تصح بعضها وربما لا تصح.

٣ ـ فقدان الرجال المناسبين للمواقع المختلفة الذي هو في نتيجة الأمر ينعكس على سوء الأوضاع أو تراجعها، وفي أحسن الأحوال مراوحتها،

وهذه الأزمات هي التي تقع في جدول الإدارة ومن بعدها يبدأ بعضهم يتحدث عن الأزمة الرابعة موعزين الأزمات إلى المعرقلات الخارجية التي يسببها لهم الخصوم السلبيون في العمل، أو قل المنافسات السلبية التي تمارسها الأطراف الأُخرى لوضع العراقيل أمام تقدمهم واستقرارهم، أو يسببها لهم شحة المال وضعف الاقتصاد وغير ذلك من أزمات ومشاكل.

هذه هي أبرز المشتركات التي يتفق عليها المدراء وأصحاب الرأي والنفوذ في المؤسسات العاملة في الغالب، وهو أمر تؤكده التجارب الناجحة في المؤسسات المتفوقة كما تؤكده التجارب الفاشلة للمؤسسات الأقل تفوقاً؛ وذلك لأنّ التقدم والبناء عاملان لا يحصلان بكثرة المال ولا كثرة الأعوان والأنصار دائماً وإن كان لهذين العاملين الدور الكبير فيهما.

وإنّما التقدم الحقيقي والبناء العالي المستقر يبتدئ من الإرادة أولاً، ونعني بها إرادة الأعضاء المنتمين إلى المؤسسة على التغيير والتطور والسعي نحو الأفضل، وإرادة المدراء على التفاهم والتعاون وبذل الوسع معهم لتدبير أفضل في هذا السبيل.

ومن الواضح أنّ أيّ تعثر في أحد الجناحين يمكن أن يعرقل العمل ويصيبه بالتراجع كما أنّه ـ وعلى أفضل الفروض ـ يصيب أفراده بالشلل وفتور الهمم، وعلى أسوئها يصيبهم بالانقسام والتبعثر في اتجاهات مختلفة، إلاّ أنّه تبقى المسؤولية الأكبر والمهمة الأصعب على المدير الطَموح الذي تهمه قضايا مؤسسته ومستقبل إخوانه وأصدقائه العاملين معه فضلاً عن أهدافه العليا التي من أجلها يخدم ويبذل جهده، ويصرف عمره، ولو ألقينا نظرة إلى النقاط المتقدمة سنجد وبكل بساطة أنّ النقاط الأُولى هي أكثر أهمية من الثانية بلا أن نقلل من أهمية الثانية أو نتغافل عن دورها المباشر في قوة

المؤسسة وضعفها، إلاّ أنه لا ينبغي أن نغفل عن الحكمة التي تقال في الحروب والمعارك: لا فائدة من سلاح متطور خلفه رجال غير شجعان، كما لا ننسى الحكمة الأُخرى التي تقال في بناء الحضارات:

إنّ الحضارة ليست بالعمران والصناعات والرفاه وإنّما الحضارة بالإرادة.

ومعنى الأُولى: أنّ الذي يمتلك إرادة على الإقدام والتحدي والصمود بالتالي هو المنتصر وإن كان سلاحه خفيفاً، أو كان في بعض المراحل وراء القضبان أو تحت حوافر الخيل.

ومعنى الثانية: أنّ الذي يمتلك إرادة التحضر هو الحضاري، وهو الذي سيصنع الحضارة في آخر المطاف.

فإنّ الإرادة هي العلة الحقيقية المحدثة بل والمبقية لكل شيء ـ كما يقول الحكماء ـ وبلا إرادة لا تحدث حضارة، ولا تحقق أي أُمة انتصاراً، بل بلا إرادة تنهزم حضارات قائمة، وتقوم أُخرى مكانها، وهذه سنة من سنن الله سبحانه في الوجود، وقانونها يحكم كل أبعاد حياتنا، ويؤثر على مستقبلنا ومصيرنا.

ومن الواضح أنّ الإرادة دائماً بحاجة إلى صنع وتهذيب وتفعيل حتى تقوى على المزيد، وذلك هدف لا نصل إليه ما لم نهتم ببناء الأفراد ورعايتهم رعاية مستمرة وحكيمة تبني أفكارهم، وتكوّن شخصياتهم على أساس منطقي وسليم يوازن بين الأهداف والإمكانات والمنافع والمضار، فإنّ الإنسان نبات كما تصرّح الآية الشريفة ﴿وَٱللَّهُ أَنۢبَتَكُم مِّنَ ٱلْأَرْضِ نَبَاتًا﴾[1] والنبات الصالح ما توفرت له عوامل النمو الصالحة.

---

(١) سورة نوح: الآية ١٧.

المدير الناجح

ومن هنا نستطيع أن نحكم على المدير الكفوء والناجح من خلال تعاطيه وتعامله مع هذه الحالات؛ إذ لا شك أنّ الطموحات التي يتطلع إليها الأفراد والتوقعات المتزايدة أمر يلازم حياة البشر على اختلاف مستوياتهم وأهدافهم، إلاّ أنّ القاعدة التي ينبغي أن نلتفت إليها في إدارة المؤسسات ليس كل توقع ينبغي أن نستجيب له، ولا من الحكمة أن نردها جميعاً، فبعضها صحيح، والصحيح لابد من التعامل معه بإيجابية. والخطأ لا يكفيه الرد وعدم الاستجابة ما لم نضع له علاجاً يحل الأزمة، وإلاّ سينعكس مرضاً يكبر ويزداد توتراً بمرور الأيام، بل قد يعود ـ كما يعود في غالب الأحيان ـ عند العديد إلى حالة نفسية خطيرة تصيب صاحبها بالإحباط والإحساس بالفشل، وربّما زعزعة الثقة بالآخرين، وخصوصاً بالمدراء المسؤولين، وفي النتيجة تنعكس على همم الأفراد وتشلها من الحماسة والاندفاع لبذل المزيد، وهذه قضية صعبة من شأنها أن تشعرنا دائماً بنقصان الرجال وقلة الكفاءات وعدم وجدان الرجل المناسب للمكان المناسب.

ولا أظنّ أنّ المدير الناجح يغفل عن هذه السلسلة المترابطة من التهديدات التي تنتهي كل واحدة حيث تبتدئ الأُخرى لتعكس في نتيجة الأمر الحالة السلبية على العمل والعاملين، وتصيب المؤسسة والجهاز بالشلل أو بالتراجع والوقوع في آخر القافلة؛ لذلك لا مجال للغفلة عن الأُولى لنقف أمام حدوث الثانية، كما لا مجال لنسيان الثانية حتى نمنع من حدوث الثالثة؛ لهذا فإنّ أُولى مسؤوليات المدير وأهمها هو المتابعة الدائمة لأجواء العمل وشحذ الهمم وضخ النفوس بالحماس والاندفاع، ومضافاً إلى ذلك تكثيف التواصل والحوار وتوحيد الأفكار أو تقريبها.

فإنّ العمل لا يكتمل بالعضلات فقط، ولا بالأفكار فقط، بل بهما معاً، وما لم يحدث تناغم جيد بين الأفكار والطاقات فإنّ المشكلة ستبقى مستعصية.

لقد وجدنا بعض المدراء في العديد من المؤسسات يكرّسون جهودهم على البعد الأول، وآخرون في مؤسسات ثانية يهتمون أكثر في البعد الثاني، ومع ذلك يشعرون بعدم تحقيق الكثير من الغايات والطموحات المرسومة من دون أن يلتفتوا إلى الخلل بشكل دقيق. فإنّ المؤسسة الكاملة تطير بجناحين لا بجناح واحد، وهما الفكر والعمل، كما أنّ المرء يطير بهمته كما يطير الطائر بجناحيه، والجناح الواحد لا يقوى على إنهاض العمل بشكل جيد ومتفوق ما لم يكتمل بحليفه، كما أنّ الطائر لا يقوى على التحليق بجناح واحد.

صحيح أنّ أزمة المال وفقدان الدعم وأيضاً الأزمات الخارجية التي نعاني منها قد تسبب لنا المزيد من التعثر إلاّ أنّه تبقى النتيجة مرهونة بإرادتنا على الصبر والاستقامة وتحقيق النجاح في قسم كبير منها، كما أنّها مرهونة بمدى تعاوننا وتنسيقنا وتكامليتنا في الأدوار والمهام في سد الثغور وردم النهفوات ورفع النواقص في قسم كبير آخر منها.

فالعديد من المؤسسات التي تمكنت أن تحل أزمة المال وأزمة المشاكل الخارجية وخصوصاً السياسية بالتحالفات وغيرها ظلت تراوح في مكانها، وإذا حققت بعض النجاحات فهي تبقى أقل من المتوقع والمنظور بالقياس إلى الإمكانات المتاحة لها، والأشياء تعرف بأضدادها كما يقولون في الحكمة، وقبل ذلك قال ربنا تبارك وتعالى: ﴿وَلَمَن صَبَرَ وَغَفَرَ إِنَّ ذَٰلِكَ لَمِنْ عَزْمِ ٱلْأُمُورِ﴾[1]، وقال سبحانه: ﴿كَم مِّن فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً بِإِذْنِ ٱللَّهِ وَٱللَّهُ مَعَ

---

(١) سورة الشورى: الآية ٤٣.

ٱلصَّـٰبِرِينَ ﴾[١] وقال الرسول صلى الله عليه وآله: «من صبر ظفر»[٢].

وهنا نلفت أنظار الأُخوة المدراء إلى ملحوظة وهي أنّنا قد نساهم أحياناً في المزيد من الأزمات داخل المؤسسة على الرغم من أنّا لا نقصدها بل نتألم منها، ونبذل المزيد من الوقت والجهد والمال من أجل وضع حلولها.

وهذا قد نتصوره غريباً في بادئ الأمر إلاّ أنّنا إذا دققنا في أساليبنا في التعاطي مع الأُمور نجد أنّنا نكرس بعض الحالات السلبية من حيث لا ندري، وهو أمر يكلفنا الكثير، وهذه الملحوظة باختصار هي «كيفية التعاطي».

إنّ التعاطي الصحيح والمدروس مع الضغوطات المستمرة والتوقعات المتزايدة له دخل كبير في الحفاظ على مستوى جيد للمؤسسة والعاملين فيها، وعكسه يعطينا نتائج معكوسة أيضاً.

إنّ بعض المدراء يساهمون مساهمة كبيرة في زيادة الضغوط عليهم عندما يتخذون سياسة مبهمة يلفها الغموض، والبعض الآخر يزيد أمره إعضالاً عندما يبني سياسته على الارتجاليات والقرارات الفورية المزاجية، وهناك قسم آخر من المدراء يعانون من ارتفاع نسبة التوتر والخلافات مع العاملين معهم لاتّباع الصرامة والحديدية المتشددة في التعامل، فهم مدراء حديديون على الاصطلاح، والمدير الحديدي لا يبقى له صديق في الغالب.

ونقطة فشل القسم الأول في أنّ الغموض المشهود في أساليبه وسياسته يجعل الأفراد في توقع مستمر؛ لأنّهم لا يعرفون بالضبط كيف يتعامل حتى يعرفوا حدوده، ويضعوا لهم حدوداً، وبالتالي فإنّ عدم تشخيص الدوائر

---

(١) سورة البقرة: الآية ٢٤٩.

(٢) بحار الأنوار: ج٢١، ص٢١٢، ح٢.

الخضراء من الحمراء في منهجية المؤسسة وسياستها، أو قل ما هي حدود الرفض والقبول بين الإدارة والعاملين من شأنه أن يخلط الأوراق، ويزيد الأزمة أزمات. بينما الثاني يبقي الباب مفتوحاً على مصراعيه لمن أراد أن يدخل أو يخرج بلا حساب، وهذا وحده كاف لإخلال النظم والعود بالمؤسسة إلى الوراء. والثالث يزيد العمل انقسامات تلو انقسامات، ويحكم على أفراد العمل بالعداء والتخاصم، وهو أول أمراض الفشل.

إذاً ما هو الحل؟

الجواب: هو التعامل المنطقي المدروس، وهنا ملاحظات:

الأولى: معيارية النجاح إنّ معيارية النجاح في المؤسسة تتقوم بازدياد أواصر المحبة والتفاهم بين أفرادها أولاً، وازدياد الاحترام والتقدير والتفاهم بين الأفراد والمدراء ثانياً، ومن ثم المستوى العام في تحقيق الأهداف المرسومة ثالثاً.

وهذه العوامل الثلاثة من الصعب إيجادها ما لم يشعر الجميع بأنّ المؤسسة جزء منهم، وهذا شعور عميق لا نتوصل إليه ما لم تسود العلاقات المتبادلة بيننا روح الحوار المفتوح والمشاركة في الرأي والمساهمة في اتّخاذ القرار، فإنّ القرار الموحّد يصنع إرادة موحّدة أيضاً، وقلنا: إنّ الإرادة العلة الأقوى في صنع كل شيء.

ومن الواضح أنّ هذا أمر صعب على المدير الذي لا يميل إلى بذل المزيد من أجل إيجاد الثقة والتواصل مع الأفراد، إلاّ أنّه أمر ممكن وضروري عند المدراء الذين تهمهم مؤسساتهم وأفرادهم وأهدافهم في آن واحد.

وفوائد هذا الأُسلوب لا تنحصر في بعد واحد، بل أبعاده تغطي مساحات كبيرة من العمل، فهو:

١ ـ يجعل الأفراد على اطلاع جيد بأوضاع العمل والمؤسسة من الداخل والخارج بما يعرّفهم على المشاكل الحقيقية وحدود الإمكانات المتاحة، وما هو الممكن وما هو غير ممكن، وهو من شأنه أن يقلل بنسبة كبيرة من نسبة التوقعات، كما يحدد من النظرة المثالية التي يتصف بها بعض الأفراد في تقييم الأُمور، وبالتالي الحكم على المدراء والمسؤولين بالتقصير وغيره.

٢ ـ يعطي الأفراد حماساً متدفقاً وشعوراً بالرضا يدفعهم لبذل المزيد من أجل التفاهم والتعاون والتنسيق، وهو علاج جيد لحالات الإحباط النفسي وفتور الهمم التي يتعرض لها بعض الأفراد في الغالب بسبب عدم الاطلاع الكافي على الأوضاع، أو عدم المشاركة في الرأي بشكل جدّي وفعال.

٣ ـ أنّه فرصة جيدة لبروز الطاقات الخلاّقة الكفوءة، بل هو فرصة أُخرى أيضاً لتربية الأفراد الصالحين والرجال المناسبين لاحتلال المواقع وملء الفراغات، وأخيراً وليس آخراً هو أُسلوب حكيم يضع المؤسسة في مصاف المؤسسات المتفوقة والمتحلية بالقوة والتماسك الداخلي، وبالجهد والمثابرة والتخطيط الجماعي المشترك، والتي هي من أبرز عوامل نجاح المؤسسات.

الثانية: وضوح المنهج، ونقصد منه وضوح المدير في تعاطيه مع الآخرين، ولكي نوضح هذه الفكرة بشكل مختصر نقول: كيف يتعامل المدير مع الضغوطات المستمرة؟ والإجابة على هذا السؤال تجعل المدير في الغالب في مصاف الأكفّاء القادرين، أو تحكم عليه بالضد. طبعاً عرفنا أنّ بعض الضغوطات منطقية وصحيحة، والحكمة تستدعي من أي مدير منا أن يتعامل معها بإيجابية، هذا في حالة القدرة، وأما في حالة فقدان القدرة فيمكن أن نتكفل بحلها عبر المشاركة في القرار كما قلنا، فإنّا لا نعدم في هذه الحالة أن نجد من يتكفلها عنّا من القادرين بالفعل أو بالقوة، أو نكون قد

وفرنا فرصة جيدة للطرف الضاغط ليتفهم عجزنا عن الأمر بما يمنع من سوء الظن وحدوث تصورات خاطئة تنعكس عليه وعلينا سلبياً، ولكن الكلام في الضغوطات المتزايدة غير المقدورة أو المقدورة ولكن لا تدخل في أولوياتنا، فماذا نصنع؟

الجواب: هذا ما قلناه وهو أنّ بعض المدراء يزيد أزماته بنفسه، وذلك عندما يسمح لنفسه بتقبل الضغوطات من دون وضوح في رد الفعل.

إنّ بعض المدراء يجدون صعوبة شديدة في رفض الضغوطات أو الطلبات خوفاً من التقييم السلبي لهم من قبل الآخرين، أو خوفاً على سموّهم الأخلاقي والنفسي من الرد، أو حرصاً على مشاعر الطرف الآخر، وهي أُمور مهمة وجديرة بالمراعاة والتقدير، إلاّ أنّ هذا لا يمكن الاعتماد عليه كقاعدة كلّية تنطبق في كل الموارد، بل هناك العديد من الضغوطات التي يواجهها المدراء ممّا تحتاج إلى إجابة واضحة ودقيقة، وفي نفس الوقت تكون مدروسة طبعاً.

فإنّ الإجابة الواضحة في الكثير من الأحيان تجعلنا في منجى من الضغوطات المتكررة أو التوقعات المتزايدة، وترسم للجميع حدود التعامل الممكن والمقبول وغير الممكن أو غير المقبول، وبذلك نكون قد خففنا من شدة الكثير من الأزمات النفسية والتوترات التي تحدث بين أعضاء المؤسسة أنفسهم، وبينهم وبين المدراء. وبتعبير آخر نكون بهذا الأُسلوب قد وفرنا لمؤسستنا قدراً أكبر من فرص النجاح، وأنقذناها من أخطار جسيمة في الفشل.

ونحن لا ننكر أنّ لهذا الأُسلوب بعض المضاعفات السلبية إلاّ أنّنا إذا أجرينا معادلة للربح والخسارة قد نجد أنّ ما نربحه فيه أكثر ممّا نفقده منه،

وبالتالي لابدّ من ارتكاب الأهون ضرراً في حال انعدام الأفضل، وحتى يدرك المدير الأفضل عليه أن يطرح على نفسه الأسئلة التالية ليتوصل إلى قرار ناجح، ماذا أفعل عندما يحاول الآخرون ـ شعورياً أو لا شعورياً ـ الضغط عليّ والتحكم برأيي؟ ما هي الأجوبة التي تزيد الاحترام والثقة بيني وبين الطرف الآخر؟ أي الخيارات يحقق لي وله الدرجة الأكبر من التراضي والاقتناع؟ أي الخيارات يحفظه كعضو في المؤسسة أو كصديق لها، ويحفظ حقوقي ووظيفتي كمدير ينبغي أن أجمع بين القدرات المتاحة وبين الأولويات؟

والظاهر أنّ الأجوبة عن هذه الأسئلة سوف تجعل الطريق أمامنا واضحاً في انتخاب الأفضل، ونعود ثانية إلى طرق موضوع الإجابة الواضحة فنقول: إذا كان الجواب «لا» في قبال الضغوطات الموجهة إلينا فينبغي أن نعلنها بشجاعة ووضوح وحكمة؛ لأنّنا بذلك نكون قد رسمنا حدودنا التي لنا المجال أن نتحرك فيها، فليعذرنا الآخرون عن غيرها إذاً.

فوائد «لا»

وهذا الجواب يوفر لنا الكثير من المعطيات والفوائد، وبشكل مختصر نذكر بعضها، منها:

أولاً: يجعل الطرف الآخر على بيّنة من أمره في التعامل معنا؛ لأنّنا نكون قد وضعناه أمام واقعنا وأطلعناه على حدودنا، وما هو بمقدورنا وما هو خارج عن مقدورنا، وربّما نقول أطلعناه على ما هو في مصلحتنا وما ليس من مصلحتنا، وعلى ماذا يمكن أن نوافق وعلى ماذا لا، وفي غير هذه الصورة فإنّنا في الغالب نكون قد أجبرنا الآخرين على تجاوز مصالحنا

والعبور علينا من زوايا مختلفة من أجل جرنا إلى ما يريدون.

والسبب أحياناً هو نحن؛ لأنّنا غير واضحين معهم، وهو يكفي لأن يعطيهم اعتقاداً بأنّهم قادرون على أن ينالوا منّا ما هو في مصلحتهم، متصورين أنّ هذا لا يتعارض مع مصالحنا، أو أنّنا نصفح في أمثالها طالما أنّنا لا نصرح ولا نعترف بـ «لا» أو «نعم».

ثانياً: حينما لا نكون واضحين فإنّنا قد نحرم من فرص كبيرة للنجاح؛ لأن غموضنا يجر أطرافنا للمزيد من الضغط، ومن الطبيعي أنّنا سنحاول التخلص منه بشكل وبآخر، وهو يكفي لإثارة المزيد من المشاعر السلبية فيما بيننا؛ لأنّه من جهة لربّما سيرسم لنا صورة مشوّهة لدى الآخرين تصورنا بأنّنا كاذبون نكذب عليهم في التعامل، أو أنّنا نخدعهم نقول شيئاً ونعمل ما ينافيه، أو يصورنا أنّنا لا نقدّر الآخرين ولا نحترم آراءهم، أو أنّنا متفردين بالرأي لا نحب استماع الرأي الآخر، وهو من شأنه أن يزيد من انزعاجهم تجاهنا.

كما إنّنا سنشعر بالانزعاج الكثير من طرفنا الآخر أيضاً لما نعانيه من وطأة ضغوطه، وفي الأخير فإمّا نتهرب منه أو نشعر بعدم التحمّس في التعاطي معه، وهي سلوكية تتضح بسرعة على قسماتنا وجوارحنا، وفي الفروض الأسوأ ربّما نتوصل إلى أنّ صاحبنا لجوج الطبع وسيّء النيّة يحاول أن يحصل على مصالحه، وربّما أطماعه بأي طريق كان، بل وفي الفرض الأسوأ يريد أن يجعلنا جسراً لرغباته، وهذه مشاعر تكفي وحدها لتمزيق الصفوف وزعزعة الثقة وعرقلة فرص التفاهم والتعاون والتنسيق.

أمّا الجواب الواضح المدروس من أول يوم وإن كان يتضمن بعض المساوئ إلاّ أنّها بالمحصلة الأخيرة أقل بكثير من الغموض، أليس كذلك؟

ثالثاً: ربّما يجسد عندنا عدم الوضوح تطبيق المثل القائل: القشّة التي قصمت ظهر البعير في أخلاقنا وتصرفاتنا، فعندما يصعب علينا أن نقول: لا، بصراحة وحكمة، فإنّنا في الغالب سنقع ضحية تكاثر الضغوطات، والوقوع ضحيّة طلبات الآخرين لا لمرة واحدة، بل لمرّات ومرّات؛ لأنّه يجعلنا على المحك دائماً، فإن استجبنا لبعض دون بعض لحكم ومصالح نحن نعرفها إلاّ أنّه في الغالب لا يعرفها الآخرون يضعنا في الميزان مميزين ومفرقين في التعامل. وإن استجبنا للجميع فهو يضعنا في عسر وحرج شديدين.

وبمرور الزمان وتكرر التجارب ربّما سينمو عندنا الشعور بالأذى والإحباط من الآخرين ـ سواء نريد أو لا نريد ـ وهذان عاملان يعدّان من أهم مثيرات الشعور بالغضب والمحفزات لعدوانية الإنسان.

ومن الثابت في علم النفس أنّ الغضب شأنه شأن سائر الانفعالات الإنسانية مهما حاول الإنسان أن يكتمه، فإنّه في آخر المطاف سيجد منفذاً للتعبير عن نفسه، فعن أمير المؤمنين عليه السلام ورد أن «الغضب عدوّ فلا تملكه نفسك»[1] ولذا نجد أنّ بعض الأفراد عندما لا يسمحون بظهوره حيال الفرد أو الموقف الذي أغضبهم فأنّهم يفجرونه حيال شخص آخر بريء، أو موقف آخر لا يستحق كل هذا الغضب، كما قد يحدث هذا لنا جميعاً في البيت أو المؤسسة أو أي مكان آخر.

وكم من زوج فجّر غضبه المكبوت في الشارع تجاه زوجته وأطفاله، وبالتالي كلّفه الكثير. ومن الواضح أنّ الغضب المكبوت عندما يجد طريقه للظهور فإنّه سيكون مضاعفاً وقاسياً وأكثر نشازاً من الموقف الذي ظهر في وجهه.

---

(١) الغرر: ص٥١، رقم ١٥٣٧.

وفي بعض الأحيان يسبب الغضب المكبوت حالات عدائية في نفس الإنسان تجعله عدوانياً تجاه الجميع، وحاقداً على الجميع، فقد قال عليه السلام: «الغضب يفسد الألباب ويبعد من الصواب»[١].

ومعلوم أنّ هذا المرض إذا استمر يستفحل في نفسه، وبالتالي فإنّه يتفجّر بشكل انتقام، ويحدث المشاكل الأكبر والأكثر ضرراً، كل هذا وغيره كان يمكن لنا تجنبه إذا عبرنا عن واقع الأمر من اللحظة الأُولى «لا» بلا أقدر على الاستجابة لأنّي غير قادر على ذلك، ورب جواب واحد يختصر مسافات طويلة من العناء.

(١) الغرر: ص٥١، رقم ١٥٤٤.




الباب الثاني

المفاوضات

وفيه فصول:

الفصل الأول: تقنيات الحوار البناء والتفاهم المثمر.

الفصل الثاني: إنجاح المفاوضات الحدود والضوابط.

الفصل الثالث: قواعد الحوار والتفاوض.

الفصل الرابع: الاستماع ودوره في إنجاح التفاهم والحوار.

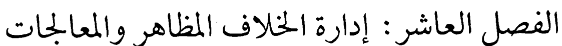
الفصل الخامس: أساسيات الحوار والتفاهم.

الفصل السادس: كيف نتعامل مع النزاع؟

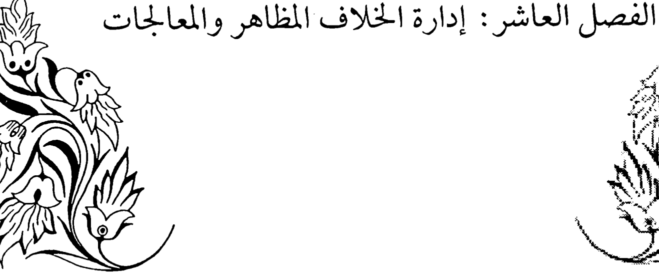
الفصل السابع: المؤتمرات وآليات النجاح.

الفصل الثامن: الحوار والتفاوض خطوات أُخرى باتجاه التعاون.

الفصل التاسع: المفاوضون الناجحون من التصعيد إلى التعاون.



الفصل العاشر: إدارة الخلاف المظاهر والمعالجات



الفصل الأول

تقنيات الحوار البناء والتفاهم المثمر

عندما يحصل تعارض في المصالح ونرغب في التوصل إلى حلّ مقنع فإنّ الطريق الأفضل هو الحوار، ومن أجل أن يكون الحديث بنّاءً لابد لنا من أن نتواصل مع الطرف الآخر أولاً، ونتفاهم معه بشكل واضح ومثمر ثانياً.

إنّ الكل منّا يمتلك قدرات فردية ومهارات أخلاقية يدير بها علاقاته مع الآخرين، ويستخدمها في العديد من مواقف المساومة والتفاوض، إلاّ أنّ في مواقف الاختلاف أو النزاع التي في الغالب تثير شحنة قوية من الانفعالات ننسى أحياناً القواعد الأساسية للتواصل والحوار الهادئ، وفي هذه المحاولة سنسلط الضوء على بعض النقاط الأساسية في هذا الموضوع لنتذكرها عندما ترتفع وتيرة الحديث، وتتصاعد حرارة النقاش، وربما تبدأ محاولات الفرض والتحكم والسيطرة على الآخرين.

إنّ استخدام قواعد التفاهم البنّاء يسهل علينا التفاهم في كل مراحل الحوار أو أكثرها؛ لأنّه يعبّد الطريق للتواصل والالتقاء، وفرص الالتقاء بدورها هي الأُخرى توفر لنا مجالات جيدة للتعبير الواضح عن رغباتنا واحتياجاتنا وطموحاتنا، وقد قدّمنا فيما سبق أنّ التعبير الواضح عن الشعور والهدف يزيد جسور الثقة قوة وتماسكاً، وبذلك نستطيع أن نتجنب العراك، ونبدّل أجواء المعركة إلى واحات للسلام نقترب معها أكثر فأكثر نحو

التفاهم والتعاون وتبادل وجهات النظر بشكل حقيقي وصادق.

وينبغي أن نعرف قبل كل شيء أنّه كلما كان خلافنا مع محدّثنا أعمق كلما كان التحاور معه أصعب، وكلما كان التحاور أصعب ازدادت حاجتنا إلى تقنيات التواصل المثمر.

أساسيات التفاهم

ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «رأس الحكمة مداراة الناس»[١] لذا فإنّ من الواضح أنّ التعاطي مع الآخرين فن وعلم قائم بذاته، وحيث إنّ التعاطي يقوم بالأخذ والعطاء، أو قُل: الكلام والاستماع إلى الكلام، وبعبارة موجزة: أنّ الكلام المثمر والتفاهم الجيد هو الذي يعتمد على معادلة متوازنة في الأخذ والعطاء والإسماع والاستماع، وسنذكّر ببعض النقاط الأساسية التي لها تأثير في فرض التفاهم على الحوار، ففي الإسماع ـ ونحن نتحدث ـ إذا أردنا أن نجعل كلامنا نافذاً إلى قلب مستمعنا وحديثنا مؤثراً فيه ينبغي أن نلتزم بجملة أُسس منها:

١ ـ تحدَّث إلى المستمع لا عنه، أي لا تقيّم.

٢ ـ لا تعمّم؛ أي اجعل كلامك في عيّنات معيّنة لا الكل.

٣ ـ لا تقدّم نصائح وإرشادات.

٤ ـ تحدّث بصراحة، وعبّر عن مشاعرك ومخاوفك وطموحاتك.

٥ ـ قبل وأثناء الكلام ميّز بين المسائل الجوهرية والثانوية.

---

(١) الغرر: ص٢١٣، رقم ١٩.

لا تقيّم في كلامك

غالباً ما تنجرّ المحادثات إلى التعبير عن المواقف تجاه القضايا المختلفة، وهذا أمر طبيعي، ولكن الأمر الذي ينبغي تجنبه دائماً هو أن نعبّر عن رأينا بصيغة التقييم والحكم، فإنّ هذا من شأنه أن يثير حفيظة الطرف الآخر، ويجرح مشاعره، وربما يحسسه بانتهاك الكرامة الأمر الذي يدفعه باتجاه رد فعل معاكس، وربما عنيف يحول دون مواصلة الحوار. وذات مرة أطلق أحد المحاورين حكماً تقييمياً تجاه مستمعه إذ قال له: إنّك جديد في تجاربك، ولم تنضج بعد، وهذا أمر ينقصك، فينبغي عليك أن تتعلم أولاً، ثم تأتي للحوار معي، وإنّك لا تفهم هذه الأُمور، والأفضل أن لا تتحدث فيها، وحقاً أنّك لا يمكن الاعتماد عليك، وأنّك واطي المستوى وغير مسؤول.

وواضح أنّ مثل هذه الطريقة في المحادثات تحفّز عند المستمع مكامن الغضب، وتوقظ عنده الشعور بلزوم رد الفعل الدفاعي، وهو رد فعل قد يكون طبيعياً بما أنّنا بشر حيثما نشعر بانتهاك كرامتنا، وكان مما ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «رب كلامٍ أنفذ من سهام»[١] وكذا قال: «ربّ كلام كالحسام»[٢].

صحيح أحياناً نصادف محاورين لهم من المرونة وسعة الصدر والمهارة ما يعينهم على تجاوز هكذا حالات إلاّ أنّ الأعم الأغلب لا يملكون هذه السماحة والصبر، فيثورون ضدّنا، وبالتالي سيكون إمكان التفاهم فضلاً عن التعاون والتنسيق في خبر كان. وليس هذا فقط، بل سينعكس الأمر

---

(١) الغرر: ص٢١٥، رقم ٦٨.

(٢) الغرر: ص٢١٥، رقم ٧٠.

على الموضوع الأصلي للمحادثات، وربما يتحول مجرى الحديث إلى صراع شخصي، وينحرف الكلام حتى يصبح موضوع الاجتماع ثانوياً، وهذا بالتأكيد ليس الهدف الذي دخلنا من أجله للاجتماع.

من هنا يتضح أنّ النقد والتقييم للآخرين ليس دائماً صحيحاً، بل وفي الكثير من الأحيان يضر ولا يفيد؛ لأنّه يقلب الود إلى توتر، والتفاهم إلى عراك، وربما يجدّد جروحاً جئنا من أجل تضميدها؛ لذا يقترح أن نستبدل التقييم بتغذية معلوماتية تتضمن شرح آرائنا ومشاعرنا وطموحاتنا وتوقعاتنا إزاء سلوك الطرف الآخر، فمثلاً يمكن التعبير هكذا: لاشك أنّ مجال عملك يحتاج إلى المزيد من الخبرة وطول النفس، وأرجو الله أن يساعدك على التوفيق فيه، وبالرغم من النجاحات الكثيرة التي حققتها في عملك إلاّ أنّ هناك العديد من المجالات بحاجة إلى مواصلة وتجارب جديدة، ومن الطبيعي أنّك ملتفت إلى أنّنا كبشر نخطئ ونحتاج إلى التعلم دائماً حتى نتمكن أن نحقق طموحاتنا وأهدافنا.

وأنت تلاحظ أنّ هذا التعبير في نفس الوقت الذي يتضمن نقل الرأي بصورة مباشرة وإيجابية يدفع الطرف الآخر إلى المزيد من المنطقية، ويحثّه باتجاه المزيد من المعلومات والتجارب بلا تجريح ولا خدش، وفي نفس الوقت قد يستبطن بعض الإشارات إلى جهات النقص.

لا تعمّم ولا تفسّر

كثيراً ما نواجه أُناساً يتحدثون بطريقة قاسية لأنّهم يعممون في كلامهم، أو يطلقون تصريحات تحتوي على بعض الظلم والإجحاف بحقوق الآخرين، وأنّهم يطلقون كلامهم بشكل كلّيات واسعة وعامة وشاملة لا

يوجد فيها للاستثناء مجال. وتجد المفردات التالية «أبداً، دائماً، بشكل عام، كل، ...» هي الأكثر استخداماً في تصريحاتهم.

إنّ من الواضح أنّ هذه الكلمات حينما تدخل في جمل تتضمن تقييماً يقرب إلى العنف والقسوة أكثر منه إلى المرونة، وهو من شأنه أن يثير حفيظة الطرفين في الغالب: طرف الحديث، والطرف الثالث الذي شمله الحكم بلا أي ذنب.

ومن أقرب الشواهد على عدم صحة هذا الأُسلوب من الكلام أنّه سرعان ما ينتقض بموجبة جزئية واحدة أو سالبة جزئية، وبه تبطل دعواه وحجته كما يقول المناطقة.

إنّ معظم الناس يتأثرون بشكل سريع حينما يسمعون تقييمات معممة تمسهم بشكل وبآخر، خصوصاً إذا كانت مجحفة بحقهم، كما أنّ الموضوع الأساسي الذي عقد من أجله الحوار سرعان ما سيخرج عن سكّته الأصلية، وينحرف جانباً إلى الهوامش، وربّما يتحول إلى نزاع شخصي أيضاً، وبسبب عدم مراعاتنا لأساليب الكلام المنصفة والتصريحات المنطقية نكون قد فقدنا الحل العقلاني الذي يُرضي الطرفين، وهذا فضلاً عن فتح جبهات جديدة تدخل ضدّنا لصالح الطرف الآخر. كل ذلك بسبب كلام غير مدروس وحكم قطعي كلّي لا يقبل الاستثناء.

وكأمثلة قريبة إلى هذه التصريحات المثيرة نقول: إذا قال لك أحد محدّثيك: إنّك في عمرك كلّه لم توفّق لإنجاز عمل واحد ناجح، وإنّك دائماً عصبي المزاج ولا تحب الصديق، وإنّك في كل خطواتك ارتجالي وغير مستعد للتشاور، ماذا سيكون رد فعلك؟.

وهكذا إذا قال لك: إنّك دائماً تنجح في مشاريعك وأنت تعلم أنّك قد

ارتكبت بعض الأخطاء ووقعت في بعض الفشل ماذا سيكون تصورك تجاه هذا المعمم؟ إنّك ستتصور أنه إما يبالغ في أحكامه أو قليل الخبرة بحيث يستنبط نتيجة كلية من تجربة واحدة أو اثنتين.

ومن الواضح أيضاً أنّ كل مستمع محايد في الحوار سيجد أنّ في كلامه الكثير من الإجحاف بحق الآخرين، والأنكى من هذا إذا أطلقنا كلاماً لا يشمل محدّثنا فقط، بل يمسّ الآخرين بلا ذنب منهم ولا خطيئة. مثلاً: الجماعة الفلانية كلّها مصلحية وأنانيّة، مواطنو البلد الكذائي كذا وكذا، ورجال المؤسسة التي تعمل فيها غير مخلصين.

إنّ هذا النوع من الحديث سيقلب عليك الكثير من الأصدقاء وربما يضمهم إلى الجبهة الأُخرى، وهذا أمر أنت لا تريده ولم تكن تحسب له حسابه قبل إطلاقك التصريح، إلاّ أنّك بعد كلامك المجحف تشعر بأنك فقدت الكثير.

فإذا كنّا مهتمين بالتواصل والتفاهم مع الأطراف الأُخرى بل وحتى في التعامل مع الآخرين سواء الأصدقاء أو الخصوم ـ دائماً ـ ينبغي أن نلاحظ جوانب الكلام، ونعمل من أجل أهدافنا بطرق معقولة ومدروسة، ونضع لألسنتها ضوابط وحدوداً حتى نتمكن أن نحقق أهدافنا مع أرباح كبيرة.

لا تقدّم نصائحك وأنت تحاور

أحياناً ونحن نحاور نجرّ الطرف الآخر إلى الانغلاق والتضايق من الحوار، ثم الانسحاب منه أو المعاندة من حيث لا نريد، وربما لا نشعر إذا أخذنا نستنتج من كلام محدّثنا استنتاجات سريعة، ونأخذ بتفسير كلامه قبل فهمه بالشكل المطلوب والدقيق، فإنّ هذا يزعجه وربّما يشدّه نفسياً، وينتهي

الأمر به إلى تعطيل المحاورة.

كنّا في مجلس مشترك مع بعض الأُخوة وحدثت محاورة بين اثنين من الأُخوة فقال أحدهم للآخر: إنّني في الغالب لا أبعث رسائلي إلى الأهل والأصدقاء، ولا أتصل بهم تلفونياً، وهذا قد... إلى آخره. فبادر الأخر وقال: هذا يعني أنّك رجل كسول ولا تحترم مشاعر الآخرين!!

وفي مثال آخر: قال أحدهم: طلب مني فلان الخدمة الفلانية إلاّ أنّني لم أوفق، فردّ آخر عليه وقال: لأنّك مصلحي، ولو كانت الخدمة في مصلحتك لأنجزتها.

انظر مثل هذه الاستنتاجات لو كانت معك ـ وأنت تجد أنّ لك عذرك فيها ولك تفسيرك الصحيح لها ـ كيف كنت تشعر تجاه محادثك؟

إنّ هذا الأُسلوب في الغالب ينحى بأجواء المحاورة إلى التوتر والانزعاج، ويقلبها إلى منازعات شخصية فيها من التشفي أكثر مما فيها من التعاطي والأخذ والرد، وليس هذا فقط، بل ربما سيعطي للطرف الآخر بل وللحضور في مجلس الحوار انطباعاً سلبياً يجعلهم ينغلقون عليك، ولا يحبّذون محاورتك أو التواصل معك، وما تفقده من جرّاء هذا الارتجال والتسرع في إطلاق الأحكام كثير وباهظ.

احترام تجارب الآخرين

والملاحظة الأُخرى التي ينبغي أن نلتفت إليها في الحوار هي احترام تجارب الآخرين ومشاعرهم، لأن كل إنسان يحترم آراءه الشخصية، ويقدر الحلول والقرارات التي تَوصَّل إليها بنفسه، وربّما يتصوّرها هي أفضل من غيرها وأنجح؛ لذا ينبغي أن لا نظهر بأُسلوب المعلِّم أو الناصح لمحدثينا؛

لأن هذا الأُسلوب من شأنه أن يستفزهم ويمنع من التواصل معهم، وأحياناً يجعل ما تطرحه من حلول هوامش وإن كانت هي الأفضل بالفعل.

البعض يتحدث هكذا: كان عليك أن تتصرف كذا وكذا، ولماذا تصرّفت هكذا؟ ولماذا لم تتخذ الأُسلوب الكذائي؟

إنّ هذا الأُسلوب قد ينفع في العديد من الموارد إذا طلب منك النصيحة والمشورة، وأما في مواقع المحادثات والمحاورات فهذا أمر قد يتضمن التجريح، أو يفهم منه أنّك تتعالى على الآخرين وتدّعي أنّك الأفهم والأعلم، وهذا من شأنه أن يسدَّ أبواب الحوار، ويمنع من الوصول إلى الحل.

إذاً لنتجنب النصائح والتوجيهات والتعليم والإرشاد ونحن نخوض الحوار، ولا ينبغي أن نتسرع في الحكم على الآخرين وكأننا قد فهمنا الأمر أو نفهمه أكثر؛ لأنّنا كثيراً ما نزيد المشكلة بدلاً من حلّها، أو ننحرف عن موضوع المحادثات الأصلية إلى مواضيع جانبية لا تهم في صحيح البحث، وهناك نقطتان لهما الدور الفاعل في تنشيط التحاور واستثماره:

الأُولى: التمييز الكافي بين المسائل الجوهرية التي عقد الحوار لأجلها من تلك الهامشية لتركيز الانتباه على الأساسي الذي له دخل في صميم الحوار دون غيره.

الثانية: هي الصراحة والبساطة في الحديث، وقد تحدثنا عنها مفصلاً، فإنّ لها الدور الكبير في تماسك جوانب الحديث والتواصل الفعّال بين أطرافه.

هذا بعض ما يرتبط بفن الكلام الذي يراد التواصل به مع الآخرين. وأما فن الاستماع فإنّ له مبادئه وأساسياته التي تغنيه بالنتائج الطيبة أيضاً، وما

لم يجمع الحوار طرفيه معاً ـ الإسماع والاستماع ـ فإنّه قد يخرج عن أهدافه، ويصبح مشكلة بحد ذاته.

فن الاستماع

عن مولانا علي عليه السلام: «عوّد نفسك (أُذنكَ) حُسْنَ الاستماع، ولا تصغ إلاّ إلى ما يزيد في صلاحك استماعه»(١) و: «من أحسن الاستماع تعجّل الانتفاع»(٢).

وسئل أحد أنجح رجال الإدارة عن أهم قدرة يمتلكها رجل الإدارة الناجح فقال: عليه أن يتقن الإصغاء، وأضاف بأنّه يتمنى أن يؤسس مدرسة يسميها مدرسة الإصغاء الفعّال ليدخلها كل من يريد أن يتولى عملاً يتطلّب منه أن يدير مجموعة من الناس(٣).

ويرى البعض أيضاً أنَّ أهم قدرة يتطلبها حلّ الصراعات بمختلف أنواعها هي الإصغاء(٤)، إلاّ أنّنا قد لا نبالغ إذا قلنا: إنّ هذه القدرة هي من أكثر القدرات إهمالاً عند الناس، وخصوصاً عندما يقعون في خلافات مع الآخرين. فإنّنا في الغالب نجد أنّ أطراف النزاع يحبّون أن يتحدّثوا من الزاوية التي تهمّهم، ويشكون ظلامتهم، ويثيرون الجوانب التي يمكن أن تصبّ في كسب الأطراف الأُخرى إلى جهتهم، وقليل منهم ذلك الذي يبحث عن الاستماع إلى ما يقوله الآخر بالضبط وماذا يريد.

إنّ الكثير منّا ينسى أنّ الحوار يبتني على جهتين: إبداء الكلام والاستماع

---

(١) الغرر: ص٢٦٠، رقم ١٦.

(٢) الغرر: ص٣٢٥، رقم ٦٢.

(٣) أنظر احترام الصراع: ص٦٧.

(٤) المصدر نفسه.

إليه، ولا يتم الحوار إلاّ بهما معاً، فإنّ الكلام وحده لا يجدينا نفعاً ولا يوصلنا إلى الكثير، ومن الصعب أن الآخرين يقتنعون بصحة آرائنا، بل لابد من كلام واستماع أيضاً، أي أن تقول ما لديك وتسمع ما عليك، بل وربما تضيع كثير من المنافع التي نجنيها من الاستماع إلى الآخرين إذا أهملنا الإصغاء.

ذكر أفلاطون منذ قديم الأيام ثلاثة أسباب رئيسية مسؤولة عن إعاقة التفاهم بين الناس وهي:

١ ـ الإصرار على إثبات صواب وجهة نظرهم مهما كان الثمن.

٢ ـ تغيير موضوع الحديث.

٣ ـ عدم القدرة على الاستماع[١].

وإنّ التجارب أثبتت أنّ القدرة على الاستماع أداة رئيسية للوصول إلى تفاهم مثمر، وخاصة في مراحل النزاع، وفي الواقع أنّها تلعب دوراً كبيراً في تخفيف الميول العدوانية عند الأطراف في لحظات التوتر والانفعال.

إنّ بعض من لا يستمع إلى الآخرين يعاني من أزمات كثيرة وخسائر كبيرة في النتائج؛ لأنّ من يستمع بانتباه إلى محدِّثه محاولاً فهمه وفهم حاجاته سيكون أبعد من الخطأ في التقييم والإنصاف.

إنّ البعض في حالة التوتر يتصوّر أنّه الوحيد على الحق والآخرين على باطل، فيجعلهم يمارسون نمطاً من السيطرة على الآخرين وإفحامهم على حساب الحقيقة، وهذا أمر مرفوض عندنا جميعاً.

إنّ الكثير من الوسطاء المتخصصين في حل الخلافات وإدارة الأزمات يؤكدون على فن الاستماع، ويعدونه طريقاً فعّالاً وأساسياً يسهّل على

---

(١) أنظر احترام الصراع: ص٦٨.

الناس تحديد مصالحهم وأهدافهم والتعبير عن مشاكلهم بوضوح وهدوء؛ لأنّه في الغالب يحمينا من الوقوع في شراك الأحكام المسبقة والأفكار المبيّتة والانفعالات الحادّة.

إذاً من أجل أن يشعر الطرف الآخر في الحوار بأنّه قد نال ما يرضيه من الاحترام والتقدير ينبغي أن تشعره أنّك تستمع إليه، وتحاول أن تفهم ما يريد، وتقدّر إحساسه واهتمامه بذلك، وهذا أمر يتطلّب منك أن تراعي عدّة أُمور من أهمها:

١ ـ أن تمنحه الوقت الكافي والفرصة السانحة للتعبير عن نفسه وطموحاتها وعن مشكلاته وهمومه دون أن تقاطعه أو تهبّ في وجهه في كل صغيرة وكبيرة.

٢ ـ أن تضبط نفسك كثيراً لكيلا تتسرع في طرح رأيك وإبداء وجهة نظرك قبل أن تستمع إليه بشكل جيد، إنّ التأني في التعبير في إبداء الرأي يدل على احترامك لنفسك ولرأيك وللآخرين.

فإنّ الصبر وضبط النفس يزيد في أواصر الثقة ويجعلك جديراً بالاحترام كشخص وكصاحب رأي، وهو يتضمّن دعوة واضحة وصريحة للتفاهم والتعاون البنّاء.

٣ ـ أنّ ضبط النفس ليس فقط يفرض الاتفاق على الخلاف، بل هو فرصة ثمينة لنا لمعرفة الكثير من المعلومات المهمة عن الطرف الآخر، كما يقدح في ذهننا العديد من الأفكار التي قد تساهم في بلورة الرؤية أكثر وتنضيج الحل، كما يعطينا فرصة سانحة لئلا نتصرف بتأثير العواطف والانفعالات في حين نفقد هذه الفرصة الثمينة إذا صار اهتمامنا بأن نتحدث بكلامنا ونصرف الوقت في كلامنا نحن.

إذاً علينا أن نعرف أنّنا عندما نركّز انتباهنا لما يقوله الطرف الآخر ونحاول فهمه فهماً جيداً فإنّنا سنملك مفاتيح الحل ومفاتيح الإدارة بشكل فعّال، ونكون أقدر على سد أبواب الخلاف أو ممارسة الضغوط عليه لإقناعه، أو لإثبات أنّ الحق كلّه أو بعضه معنا.

فإذا أردنا أن نهتم بتواصل مثمر وتعاون بنّاء مع الآخرين فلنحاول قدر إمكاننا أن نركّز على كلامهم، وأن نكون مستمعين قبل أن نكون متكلمين، وأن لا نقاطع حديث صاحبنا، ولا نهبّ في وجهه، فإنّ الإصغاء مثل الكلام وسيلة ناجحة لاستيعاب الآخرين والوصول إليهم.

إنّ بعض الناس يُدخل نفسه في مطبّات من موقع ضعف في حين كان بإمكانه أن يدخلها من موقع قوة لو صبر قليلاً. إنّ من ينشر آراءه بمبادرات سريعة يكون قد هدر أفكاره في الغالب، أو أوقع نفسه في أخطاء لا يكفي الاعتذار أو التراجع لإصلاحها، فإنّ من يصغي أولاً يكون في الغالب في موقع أفضل في التأثير والبلورة من ذلك الذي يتكلم أولاً ثم يصغي، ولا يخفى عليك أنّ الإصغاء يعني الصمت الهادف الذي يقرنه التأمل والتفكير، وهو من أبرز سمات الأنبياء عليهم السلام والأولياء وغيرهم من أصحاب الشخصيات القويّة وقد ورد في هذا المجال عن الإمام علي عليه السلام: «اسمع تعلم، واصمت تسلم»[1]، و: «فالصمت بغير تفكر خرس»[2].

وقال مولانا الرضا عليه السلام: «إنّ الصمت باب من أبواب الحكمة، إنّ الصمت يكسب المحبة، إنّه دليل على كل خير»[3].

---

(١) الغرر: ص٨٠، رقم ١٢١.

(٢) الغرر: ص٤٢، رقم ١١٥٩.

(٣) بحار الأنوار: ج٦٨، ص٢٩٤، ح٦٥.

وقال مولانا أمير المؤمنين عليه السلام: «بكثرة الصمت تكون الهيبة»[١].

وقال عليه السلام: «الصمت يكسبك الوقار ويكفيك مُؤونَة الاعتذار»[٢].

و: «الصمت روضة الفكر»[٣]. و: «الزم الصمت يستنر فكرك»[٤].

وقال الرسول الأعظم عليه السلام: «إذا رأيتم المؤمن صموتاً فادنوا منه، فإنّه يُلقى الحكمة»[٥].

وقال الكاظم عليه السلام: «دليل العاقل التفكر، ودليل التفكر الصمت»[٦].

إذاً الصمت والإصغاء والاستماع فضيلة، ومن أسمى الفضائل إذا تضمّن التدبر والتفكير في معالجة الأُمور والأخذ بأحسنها.

ويمكنك أن تجرّب نفسك وأنت تحضر الاجتماعات أو تتعامل مع الناس في إجراء اتفاق أو حل مشكلة أو رفع خصومة أو إصلاح أو تنضيج رؤية أن لا تبدأ أولاً بنشر آرائك والتعجّل فيها، بل تأنَّ قليلاً، وتدبّر حتى تستوعب الموضوع جيداً، وتتناوله بالنظر والتفكير من جوانب عدّة، ثم ابدأ بالدخول في الموضوع بهدوء ورويّة، فستجد أنّك قلت الصواب أو بعضه، وحقّقت الكثير مما لم تكن تقدر على تحقيقه فيما لو تعجّلت أو تناولت الموضوع بلا دراسة كافية. هذا ويبقى السؤال الذي قد يقفز إلى أذهان البعض وهو: ما هي وسائل الاستماع الحسن؟ أو ما هي مهارات الاستماع الفعّال والإصغاء المثمر؟.

---

(١) بحار الأنوار: ج٦٦، ص٤١٠، ح١٢٦.

(٢) الغرر: ص٤٢، رقم ١١٦٥.

(٣) الغرر: ص٤٢، رقم ١١٦٠.

(٤) الغرر: ص٨٣، رقم ٢٣٤.

(٥) تحف العقول: ص٢٩٣؛ بحار الأنوار: ج٧٥، ص٣١٢، ح١.

(٦) بحار الأنوار: ج٧٥، ص٣٠٠، ح١.

الفصل الثاني

إنـجاح المفاوضات.. الحدود والضوابط

هناك قواعد ثلاث في فن المفاوضات دلّت التجارب العديدة على صحتها، وهي: ليس من المفيد أن نفاوض على كل شيء، وليس من الحكمة أن نحاسب أو نعاقب على كل شيء، ولا سلام مع التنازل عن كل شيء، وربما تبدو هذه الكليات الثلاث غريبة في بادئ الأمر، وقد يتصور البعض أنّها مفهومة وبسيطة بما تغني عن الذكر أو الإثارة، إلاّ أنّ التدقيق في جوانبها وفوائدها وأضرارها يجعلها من الأهمية بمكان مما يدعونا دائماً إلى الالتفات إليها والالتزام بشرائطها من أجل مفاوضة مثمرة وناجحة.

القاعدة الأُولى تميز لنا الخطوط الخضراء عن الحمراء في أثناء المفاوضات، وبالتالي ما هو الذي نغض الطرف عنه تخلياً عنه أو يأساً منه؟ وما هو الذي نخوض فيه.

وبتعبير آخر أنّ هذه القاعدة لا تحدد لنا الأولويات من غيرها، وتميز لنا الأهم من المهم فقط، بل تجعلنا على بصيرة في الممكن وغير الممكن من الأهم والمهم، فإنّ من الواضح أنّ شرائط التفاوض الناجح وتعارض المصالح والرغبات قد تمنع من الوصول إلى الأهم الذي نريده أو نتوقعه؛ لذلك من المفيد أن نفكر في الأهم الممكن؛ لأن هذا هو الذي سيرسو بسفينتنا على ساحل في آخر المطاف، وحيث إنّ المفاوضين في الغالب

يغفلون عن هذه الحقيقة لأنّهم يخشون فوات الأهداف أو ضياع المصالح لذلك ينبغي التذكر دائماً بأنّ المفاوضات الناجحة هي التي تبحث في الممكن والمتاح.

وأمّا القاعدة الثانية فتجعلنا في موقع الحكيم العارف بمداخل الكلام ومفاتيح الحوار الهادف، لا شك أنّ شرائط العمل وتزاحم المصالح واختلاف الأهداف والتطلعات بين الأطراف تسبب الكثير من المشاكل وسوء الفهم، وأحياناً سوء الظن، ولو لا هذه الاختلافات لم تجد الأطراف مبرراً كافياً للالتقاء والتفاوض والحوار، وعليه فإنّنا عندما ندخل مجلس الاجتماع سنكون محملين نفسياً بالشيء الكثير الذي نقوله في شرح مواقفنا والدفاع عنها وتشريح مواقف الطرف الآخر ومحاسبته أو معاتبته، والقضية نفسها يحملها طرفنا الآخر تجاهنا، وهنا تتجلى حكمتنا أكثر إذا تعاملنا مع الأمور بسعة صدر وحنكة والغض عن الكثير من المواقف والتبعات.

لاشك أنّنا في بعض الأحيان نشعر بضرورة العتاب، فإنّ في ذلك فوائد على نفوسنا وأعصابنا، وأحياناً فيها إلفات للطرف الآخر إلى أخطائه، ولكن إذا كثر العتاب أورث الملل والسأم، وهما من أبرز المفاسد التي تعود على العلاقات بالخراب، وقد ورد عن مولانا أمير المؤمنين عليه السلام: «من حاسب الإخوان على كل ذنب قلت (قلّ) أصدقاؤه»[1] وعليه فلتكن أمامنا الحكمة القائلة: «إنّ لكل مقام مقالاً» دائماً من أجل أن نحفظ علاقات الود والاحترام المتبادل طريقاً إلى النجاح، وهذا يتطلب منّا الحيطة واليقظة لنعرف أين نعاقب؟ وأين نحاسب؟ وأين نتسامح ونغض الطرف؟ كما

---

(١) الغرر: ص٣٤٠، رقم ٥٩١.

يتطلب منّا قوله سبحانه: ﴿وَأَن تَعْفُوٓاْ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾[١] العمل على العفو وغض الطرف كأصل أصيل، وغيره يحتاج إلى دليل، وقد أكد أهل البيت عليهم السلام بأنّ الإدارة الحكيمة ثلثاها التغافل.

العقلانية والتعاطف

لاشك أنّ المفاوضين بشر، والبشر خليط معجون بالعقل والعاطفة، ولكنّ المفاوض الناجح من يدمج الأمرين معاً في مواقفه وآرائه؛ لأنّ المواقف المستندة إلى العقل البحت الخالي من الأحاسيس والمشاعر في الغالب تكون جامدة، وكل شيء عندها بمقدار محسوب؛ لذلك قد يتسم المفاوضون العقلانيون في الغالب بالتشدد أو الإصرار والصرامة على المرابح والانتصارات، كما أنّ المواقف المستندة إلى العواطف في الغالب تتسم بالمرونة الشديدة التي قد تفقدها العقلانية والحكمة، وكلا الأمرين مفسد للعمل.

وهنا تتجلّى فائدة القاعدة الثالثة بوضوح أثناء المفاوضات وبعدها، فإنّ المفاوض الحكيم من يمزج في مواقفه وآرائه بين العقل والعاطفة، فيلتزم بالأهم من الأُمور ويترك غير الأهم، وكما ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «الحكماء أشرف الناس نفساً (أنفساً)، أكثرهم صبراً، وأسرعهم عفواً، وأوسعهم أخلاقاً»[٢].

وبهذا يكون قد أرضى عقله وأرضى عاطفته في نفس الوقت؛ لأنّ العقل شأنه المصالح وتحقيق الغايات كما أنّ العاطفة شأنها المحبة وحل الخصام

---

(١) سورة البقرة: الآية ٢٣٧.

(٢) الغرر: ص٢٩، رقم ٦٥٧.

بالتفاهم. وواضح أنّ هذا لا يتم ما لم نتمسك بشيء ونتخلى عن شيء، فإنّ شأن الأهم والمهم والعقل والتدبير الالتزام بالأفضل والتضحية بغيره.

وبهذا يظهر أنّ ليس الانتصار أن نخرج من المفاوضات دون أن نضحي بشيء، كما قد يتجلى هذا في مواقف العقلانيين غالباً، كما ليس من الانتصار أيضاً أن نخرج منها وقد خسرنا الكثير كما قد تقتضيه العاطفة، بل الانتصار أن نكون قد أعطينا شيئاً وأخذنا شيئاً، فإنّنا بذلك نكون قد حققنا أهدافنا وأهداف أطرافنا الأُخرى، وأشعرنا هم بجدوى المفاوضات، وبذلك تحظى المفاوضات وأجواء الأعمال بسلام دائم ومثمر، وبدون ذلك ستحكم أجواءنا الحروب المستمرة والأزمات الدائمة.

إذاً فملامح الحوار المثمر ترسمه القواعد الثلاثة المتقدمة من رعاية الأولويات الممكنة والتسامح والعفو وسعة الصدر ثم الأخذ والعطاء معاً. إنّ تجاوز هذه المراحل الأساسية من شأنه أن يحوّل الخلاف إلى صراع، والصراع إلى حرب؛ لهذا ينبغي أن نذكر مرة أُخرى بأنّ البحث عن الحلول يمكن أن يكون له مصداقية ومعنى راسخ عندما نعرف جيداً كيف نتعامل مع الحوار، وكيف نحدد مصالحنا ومصالح أطرافنا بشكل جيد، ثم نهتم اهتماماً أكيداً ويقظاً من أجل ضمانها بعد أن نكون صغناها صياغة واضحة.

إنّ من يحاول خوض الحوار بالتفكير المحوري حول مصالحه فقط أو يقدم نصائح ذهبية للطرف الآخر أو يتوقع أن يعطيه الآخرون ما لا يستعد هو لإعطائه يقع غالباً في لعبة «نعم.. ولكن» أي يستمع لما يقوله الآخر ولكن بذهن مغلق وآذان غير صاغية؛ لأنّ حماسه لمصالحه واهتمامه من أجل ضمانها يغلق أمامه أبواب الحل، فنرى في الغالب يتسم حواره بعد الاستماع لحديث طرفه الآخر «نعم.. ولكن أُريد أن أقول..» إلى آخره.

الأمر الذي يضيّع موضوع البحث وجوهر المشكلة، وبذلك تخرج المحاورات على أساس أنّ كلامي هو الأفضل، وحلولي هي الأكمل، وهذه دوّامة لا تنتهي إلى حل ولا تصل إلى تفاهم.

كيف نحاور؟

لتجنب هذه الأزمة المستعصية في الغالب ـ والتي نقع فيها في أغلب الأحيان في أثناء الحوار ـ لابد من الاهتمام بأُمور ثلاثة من أجل الحل، وهي: تنويع الأفكار والاقتراحات، وتحليل المقترحات، واتخاذ القرار.

قد لا نبالغ إذا قلنا: إنّ هذه من أشد مراحل المفاوضات صعوبة وأكثرها فائدة، وفي نفس الوقت أنّ صياغة المشكلات وحدها لا تكفي في إيجاد الحل، بل لابد وأن تسندها في المرحلة البعدية صياغة المقترحات المطروحة للحل بشكل مشترك وجمعي أيضاً، فإنّه ينبغي أن تقوم الأطراف معاً بتحديد أفضل الاقتراحات ليتم اختيارها بعد الحوار كطريق نهائي للوصول إلى الحل المناسب.

إنّ صياغة الاقتراحات المتعددة تجعلنا أمام بدائل عديدة كل واحد منها له إيجابياته كما له سلبياته، إلاّ أنّ من شأن التعدد والتنويع أن يجعل عملية الاختيار مدروسة أكثر وأقرب إلى الحكمة؛ لأن الاختيار الأصعب يوفر لنا فرصة أكبر للدقة والفحص وحسبان الخطوات بشكل أكثر واقعية. أرأيت إذا دخلت سوقاً للمشتريات المنزلية أو محلاً لبيع الأزهار فإنّ تعدد البضائع البديلة وتنوعها يجعلك أكثر حماساً للتفكير في الأفضل من حيث الصناعة والسعر المناسب والخدمة الأحسن، فإنّ من الواضح لكل صناعة نقاط قوتها كما لها نقاط ضعفها إلاّ أنّ الإنسان يختار الأنسب في حاصل الأمر؛

لذلك يقولون: كلما تعددت البدائل في حل الأزمات ازدادت احتمالات التوافق معها.

وهنا لا ننسى التذكير بنقطتين هامتين وأساسيتين أيضاً في هذا المجال، ويعدهما بعض خبراء المفاوضات من القواعد الأساسية في إيجاد الحوار المثمر المبتني على التفاهم والمحبة، فيقولون:

أولاً: ممنوع التقييم والحكم على أراء الطرف الآخر بالنقض أو الرد المباشر أو التضعيف.

ثانياً: ممنوع السخرية من أي فكرة تطرح.

فحتى نحصل على مجالات أوسع لطرح البدائل والحلول ينبغي أن يشعر أطراف الحوار بحريّتهم وثقتهم التامة في الكلام ومناقشة الأفكار والمقترحات، فإذا كانت الأفكار المعروضة تقابل بالتعليق والتندر أو التقييم المباشر والعاجل بلا فحص ولا دراسة منطقية وموضوعية فالأغلب أن لا تخرج الأطراف من هذه المرحلة بأي فكرة جديدة ولا حلول مبدعة ترضي الطرفين؛ لأن الحيطة والحذر واحترام كل إنسان لكرامته تمنعه من الانطلاق في الكلام والتحرر في التفكير إذا وجد أنّه سيخضع إلى رقابة قاسية أو أحكام خالية من الأنصاف.

ولعل هذا ما يطلق عليه علماء النفس اصطلاح «عصف الدماغ» وهي فكرة تقوم بالأساس على خلق الأجواء المناسبة لخلق الأفكار المبدعة والآراء الجديدة إيماناً منها بأنّ كل إنسان له قدرة على الخلاقية والابتكار إذا وجد الفرص المناسبة لذلك، والأجواء الكابتة أو ما يسمى بسياسة السوط القمعي والاستبداد الأجوائي يمنع من تحفز العقل البشري على التحليق في التفكير لإيجاد الأفكار الجديدة والآراء المستحدثة.

ومن هذا نستطيع أن نعرف أنّنا دائماً بحاجة إلى حلول جديدة وأساليب مبتكرة لحل الأزمات، فإنّ القليل من الأزمات تكون متشابهة فيسهل علينا حلها باتباع أساليبنا القديمة، ولكي نكون أقدر على الخلق والإبداع علينا أن ننظر إلى المشكلة من عدة زوايا ومنطلقات، فإنّ النظرات المختلفة ستظهر لنا حتماً أفكاراً جديدة ترينا الطريق أكثر وضوحاً وسهولة.

طبعاً في زحمة الأفكار المتعددة ربما تظهر أمام ناظرينا العديد من الآراء ضعيفة أو مضحكة، إلاّ أنّنا إذا دققنا النظر أكثر سنتوصل إلى إمكانية تحويل الأفكار الفاشلة والاحتمالات الضعيفة إلى أفكار أكثر منطقية ونجاحاً مادامت لنا القدرة على تغيير الخطأ أو تكوين الحل بأخذ الجوانب الصحيحة من البدائل المتعددة مع ترك غير الصحيح.

إذاً تعدد البدائل ليست دائماً حالة سلبية نخشاها أو نخاف أن تضيّع علينا الطريق، بل هي في كثير من الأحيان تجعل أبواب الحل سهلة التناول للوصول إلى الهدف.

تحليل المقترحات

هنا ينبغي أن نلتفت إلى الخطوة الثانية في الحوار وهي التحليل والمداولة، فعندما يواجه المفاوضون عدداً لابأس به من المقترحات والبدائل فإنّ إمكانية الحل ستكون أكبر في نظرهم؛ لأنّهم سيجدون حظهم أكبر في الاختيار كما أنّ قدرتهم على اختيار الأفضل والأنسب ستكون أكبر وأحسن.

لاشك أنّ نجاح التفاوض يتوقف على ضمان كل الأطراف مصالحه وأهدافه حسب الممكن كما قلنا، وتعدد البدائل يهيئ أحسن الفرص لاختيار البديل الأوفق في هذا المجال؛ لأنّ الاقتراح الواحد ليس اختياراً

بالتأكيد، بل هو حل مفروض على الأطراف لانسداد الأبواب الأُخرى، وربما نمثل لهذا بمائدة الطعام التي لا يتوفر عليها سوى طعام واحد فماذا تصنع وأنت جائع؟ إنّك ستضطر لتناول ما موجود دفعاً لألم الجوع؛ إذ لاحل آخر أمامك، فهو بالتالي حل مفروض عليك.

ومعلوم أنّ هذا في الطعام قد لا يسبب لك مضاعفات ضارة، ولكن في المفاوضات وحل الأزمات فإنّ طرح البديل الوحيد قد يحمل في طياته الخطر؛ لأنّه في الغالب يصل بالحلول المفروضة إلى نتائج فاشلة وإن أوجد حلاً ما فإنّه سيكون مؤقتاً سرعان ما يتفجر؛ لأنّه بديل أرغم الأطراف على قبوله.

أمّا الاثنان فيجعلان الأطراف في موقف صعب وربّما مؤلم؛ لأنّه يحصر الأطراف بين هذا أو هذا ولا مجال للبديل الثالث أو الرابع، وبالتأكيد فإنّ جميع الأطراف ستتفق على الحل الأقل حذراً من غيره، وليس الحل المرضي.

ومعنى هذا أنّهم سيختارون الأقل خسارة أو الأقل ألماً، وبالتالي فإنّه ليس الحل الذي يطمح إليه ولا الهدف الذي أرادوه من وراء الدخول في المفاوضات؛ لهذا علينا دائماً أن نطرح بدائل أكثر، فإنّ الاختيار الحقيقي يبدأ في الواقع من ثلاث اقتراحات ممكنة فما فوق.

إنّ البدائل المتعددة تعطي فرصة أكبر للأطراف من آجل التعاون على وجدان الحل الأفضل بعد دراسة وتمحيص، وهذه ستشكل أول خطوة باتجاه تعاونهم وتفاهمهم وإحساسهم بالهدف المشترك.

تصنيف البدائل

لكي تسهل عملية الدراسة والاختيار أمامهم نذكرهم بتصنيف الاقتراحات حسب ما يلي:

- ❖ الأولويات.
- ❖ تمييز الممكن من غير الممكن.
- ❖ تمييز الممكن بين المقدور بالفعل والمقدور بالقوة.
- ❖ تعيين بديل المشترك بين الأطراف.

أمّا الأول والثاني فواضح، ونقصد من الثالث البحث فيما توفرت آلياته بأيدينا بالفعل، فإنّ بعض الاقتراحات ممكنة من حيث العمل ولكن تحتاج إلى خطوات قبلها وآليات إضافية لكي تصبح مقدورة، وعليه فعلينا أن نوفر الخطوات الأسبق حتى نصل إليها، وأمّا الرابع فهو الذي يعود في آخر المطاف على الجميع بالفائدة والرضا ومن دون التفكير في المشترك من الحلول، فإنّنا نكون قد بذلنا الكثير من أجل حل فاشل، وهو ما عبّرنا عنه باتخاذ القرار.

إنّ القرار الصائب إذاً هو الذي يرضي مصالح الأطراف جميعاً بأكبر درجة من الرضا، ومن دونه ستتصف المفاوضات بالأنانية، ويكون فيها طرف رابح والآخر خاسر أو كلا الطرفين خسراناً.

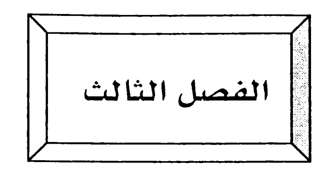
بعد التفاوض

هنا نذكّر أيضاً بملاحظة هامة لها أكبر الأثر فيما بعد المفاوضات، وهي في الواقع التحذير من خطوة قد يتعرض لها المفاوضون في اللحظات الأخيرة من جولة المباحثات، وتتجسد فيما يحدث عادة من محاولة أحد الأطراف

إقناع أو إلزام طرفه الآخر بتقديم تنازلات جديدة لتوسيع مساحة ربحه بالرغم من اتخاذ قرار الحل بشكل اتفاقي ونهائي، خصوصاً وأحياناً يكون الطرف الآخر مستعداً نفسياً لتقديم مثل هذه التنازلات من تلقاء نفسه؛ لأنّه في غمرة فرحه بانتهاء المفاوضات المتعبة والتخلص من كاهلها وثقلها أو في غمرة الشعور بتحقيق أهدافه ورغباته؛ لذلك قد تحفزه العاطفة لإعطاء هذا التنازل، إلاّ أنّ هذين النوعين من التجاوزات يحملان معهما في كثير من الأحيان بوادر مشجعة على التخلي عن الإلتزام بشرائط الاتفاقات والقرارات المجمع عليها التي هي ثمرة جهود كبيرة بذلت من الجميع للوصول إليها.

وهذا أمر ينعكس سلباً على مستقبل العلاقات والاتفاقات المشتركة، كما ينعكس سلباً على جدوى المفاوضات، بل وينعكس أيضاً على الشعور بالثقة والأمان من قبل الأطراف، من هنا فإنّ من الحكمة أن ننبه الأُخوة المفاوضين إلى عدم الوقوع في هذا المطب الذي يحمل معه بوادر الفشل؛ لذلك لعل من الضروري هنا أن نجتاز موضوع الاجتماع بعد انتهاء المفاوضات والخوض في أحاديث أُخرى لا تمس موضوع الحوار تلافياً للوقوع في شراك العودة إلى نقطة الصفر.

فإذا كنّا حريصين على مستقبل العلاقات والحفاظ على مستوى جيد من التعاون والتنسيق علينا أن نقاوم هذا الإغراء حرصاً على مصالح الجميع، فإنّ الامتناع في هذه اللحظات عن الخوض فيما تمّ الاتفاق عليه أو الامتناع عن تقديم تنازلات جديدة لا يعد أمراً مخالفاً للحكمة، بل الحكمة مع الصمود هنا من أجل صالح الجميع.



قواعد الحوار والتفاوض

في حياتنا اليومية كثيراً ما نخوض مفاوضات مع الآخرين، وقليلاً ما نلتفت إلى أنها مفاوضات ينبغي أن نراعي فيها شرائط المفاوضات الصحيحة.

يعرّف البعض المفاوضات بأنّها أُسلوب مميز في الحوار بهدف الوصول إلى اتفاق وسط يربط بين مصالح أطرافه، وطبيعي ليس بالضرورة أن تصل الأطراف إلى هذا الاتفاق إلاّ أنّه طموح يسعى إليه الجميع في الأغلب.

وحسب هذا التعريف تكون الكثير من محادثاتنا اليومية مع مختلف الشرائح والأصناف هي عبارة عن واقع المفاوضات؛ وإن كنا لا نسميها بذلك، أو لا نلتفت إلى أنها مفاوضات، لأنّنا في الغالب نتعرّض إلى تزاحم في المصالح والرغبات كما نختلف في الكثير من الأحيان مع الآخرين في الرأي فنخوض مناقشات هادئة وأحياناً ساخنة من أجل إقناعهم برعاية مصالحنا، أو إقناعهم بأفكارنا، ورؤانا وهذا هو الذي يطمح إليه كل طرف مفاوض على الأغلب.

إذاً المفاوضات أمر يلازم حياتنا اليومية ولا يمكن التخلي عنه؛ إذ هو أمر تفرضه ضرورة الحياة والعمل، والضرورات مفروضة علينا ولا مجال للهروب منها. نعم، الذي بأيدينا أن ندير المفاوضات بشكل صحيح

ومناسب يضمن لنا ما نريد، كما أنّ بأيدينا أيضاً أن نرسم لمحادثاتنا هدفاً نسعى إليه ونعبّئ له تفكيرنا وجهودنا من أجل الوصول إليه حتى لا نحس في آخر المطاف بأنّنا خاسرون أو هامشيون.

والسؤال هنا كيف يمكن أن نحوّل المحادثات إلى مفاوضات هادفة لا تنحصر مهمتها في حدود الكلام؟ وكيف يمكن أن نبدّل حالة الاختلاف وربما النزاع أو الخصومة أحياناً إلى تفاهم وتعاون؟

الجواب: من المناسب أن نعرف أنّ منحى الحديث الذي يربط بين أطراف الحوار له إسهام فعّال وكبير في فرض النتائج السلبية أو الإيجابية على المفاوضات، فإنّ الحديث الهادئ نتائجه تغاير في الغالب الحديث الذي ينحى باتجاه الشدة والصراحة، ولعلّ من هنا تنقسم المفاوضات إلى ثلاثة أقسام هي:

١ ـ المفاوضات المتشددة.

٢ ـ المفاوضات المرنة.

٣ ـ المفاوضات المتوازنة.

تقوم المفاوضة المتشددة أو الصلبة في الغالب على فكرة إفحام الآخر ثم هزيمته وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح والمصالح على حسابه، وتقوم الثانية على عكس الأولى؛ إذ تبتني على فكرة التنازل والتراجع وربما الاستسلام أحياناً للطرف الآخر عن بعض الأُمور الهامة لأجل إرضائه والحفاظ على علاقة ودّية معه أو مصالح أُخرى، وإذا وضعنا هذين الأُسلوبين في ميزان التقويم والموازنة سنجد أنّهما أُسلوبان لا يحققان لنا الكثير ولا يصلان بنا إلى النتائج المرضية.

أما الأول فلأنّه قد يحول أجواء الحوار إلى عراك، ويصفنا بصفة الأنانية،

وهي وحدها تكفي لإيقاعنا في الخسائر الكبيرة، خصوصاً وأنّنا نعرف أنّه لا أحد يحب أن يدفع وحده الثمن غالياً في حين يحظى الآخر بالمكاسب. وورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «دع الحدّة وتفكر في الحجة، وتحفظ من الخطل تأمن الزلل»[1].

وأما الثاني فقد يكون تعبيراً آخر عن الهزيمة وترك المجال للآخرين يعملون ما يريدون، ويحصلون على ما يطمحون؛ لأنّنا بمرونتنا المفرطة نكون قد تراجعنا عن تحقيق أهدافنا المهمة التي بذلنا من أجلها الكثير لأجل الحفاظ على ود الطرف الآخر الذي يفترض أنّه هو الآخر يتمنى ويخطط لتراجعنا، أو لأجل أنّنا نخاف منه، ونحو ذلك.

طبعاً لا ننكر أنّ لكل واحد من الأُسلوبين فوائد قد تظهر في بعض الأحيان وفق ظروف خاصة إلاّ أنّهما ليسا قواعد ناجحة بشكل دائم أو غالبي يمكن الاعتماد عليهما من أجل الأفضل.

فيبقى أمامنا سلوك طريق المفاوضات المتوازنة، ونقصد منها تلك التي تهدف إلى إحراز التعاون ولكن مع توازن المصالح والآراء وأخذ جميع الأطراف في نظر الاعتبار، فلكي نضمن لنا ولأطرافنا النجاح والسلامة ينبغي أن نحفظ لهم مصالحهم بالقدر الممكن كما ينبغي أن تحفظ لنا مصالحنا أيضاً.

فإنّ المفاوضات التي يشعر فيها أحد الأطراف بأنه الرابح الوحيد بينما يشعر طرفه الآخر بأنّه الخاسر الوحيد ـ حسب تفاوت الأرباح والخسائر ـ تؤدي في الغالب إلى خسارتهما معاً على المدى البعيد؛ لما يترتب عليها من الشعور بالألم لدى الطرف الخاسر الذي يبعثه في غالب الأحيان على التمرد

(١) الغرر: ص٢٠٤، رقم ١٩.

على الاتفاق فضلاً عن أنّ إحساسه بالخسران سيدفعه لتحيّن الفرص عاجلاً أو آجلاً الفرص لينتقم لحظه الخاسر.

وعلى أقل التقادير ربما سيعمل جاهداً على الانتقام، أو ينتهز مواقع ضعف الطرف الآخر ليملي عليه شروطاً جديدة كي يستعيد بعض خسائره، وبالتالي يعمل على إفشال ما توصلا إليه.

إذاً أول شيء ينبغي أن نراعيه من أجل كسب التعاون عقيب المفاوضات أن نهتم للتوصل إلى حل وسط ومنطقي يضمن لكل منا مصالحه، ويشبع أكبر قدر ممكن من الحاجات والطموحات، وبعبارة مختصرة حتى نكون موفقين في التفاوض وناجحين في كسب أرباحه بل وديمومة الاتفاق بين الأطراف يجب أن نعمل على إحراز الربح لكلا الطرفين، ومتى ما شعر الطرفان بالارتياح والسرور عقيب التفاوض وأنّه قد حصل كل منهما على بعض ما يريد نكون قد وفرنا أول خطوات النجاح وتحمل مسؤولية تنفيذ الاتفاقات والحلول التي توصلنا إليها.

معالجة الطرق المسدودة

ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «من ترفق في الأمور أدرك إربه منها»[1].

أحياناً نحس وكأنّ محادثاتنا مع الآخرين أصبحت عقيمة، وربما نكون نحن سبب وصولها إلى هذه الخاتمة، وربما يكون غيرنا، لا فرق، فإنّ النتيجة في الحالتين واحدة.

وربما لا نبالغ إذا قلنا: إنّ مستوى الثقافة والإحساس بالمسؤولية التي نحملها ومستوى المرونة وسعة الصدر وعلوّ الهمّة لها دخل كبير في فرض

---

(١) الغرر: ص٣٣٧، رقم ٤٧٦.

هذه النتائج الخطيرة على أجواء الحوار، وهذا أمر ربما يكون معلوماً أو محسوساً للعديد منا، إلاّ أنّ السؤال الذي ينبغي أن نورده في أذهاننا عندما تصل المفاوضات إلى طريق مسدود ـ أو ما يسمونها بالنقطة الميتة ـ هو: كيف ينبغي أن نفعل حتى نعيد إلى الحوار الأمل، ونفتح أبواب التفاهم على مصراعيه؟ ماذا نفعل عندما يتخذ طرفنا الآخر موقفاً متشدداً يرضي طموحاته، ويلبي مصالحه على حسابنا؟ وكيف نتصرف حتى نحوّل أنانيته هذه إلى وئام ومحبة للآخرين؟ وكيف يمكن أن نضمن تعاونه معنا؟

وربما نجمع كل هذه الأسئلة بسؤال واحد مختصر هو: ماذا نفعل عندما لا نكون راضين عن نتائج المفاوضات؟

الجواب: هناك بعض الإجراءات الأولية التي من الضروري اتباعها لمعالجة هذه الأزمة:

كفصل المشكلات عن الأشخاص؛ لأنّ بعض المفاوضين يقعون في مطبات عميقة للفشل عندما يخلطون بين المشكلات وبين الأشخاص، ويتعاملون معهما معاملة شيء واحد، فيتصرفون معهم وكأنّهم أعداء أو خصوم ألدّاء، ويبدأون أحياناً بالإهانات والتجريحات الناجمة في الغالب من سوء الظن، وهذا خطأ كبير؛ لأنّه يؤدي إلى تصعيد الصراع وزيادة حدة التوتر، وربما يحوّل الحوار إلى معركة حامية لإثبات الوجود أو الأنا بدلاً من إثبات العقل والمصالح المشتركة. ولكن علينا أن نعلم بأنّه لا يوجد شخص يقبل أن يهان، أو يتعامل معه كعدو لدود مجرد عن الإنسانية، ولا يحب التعاطف مع الآخرين. فإنّ الإنسان إنساني بالذات ميّال إلى الاحترام والمحبة إلا النادر جداً لأسباب عارضة، وعندما ندخل في مفاوضات مع طرف من الأطراف فمن الحكمة أن نفكر بأننا جميعاً دخلنا الحوار لأجل الوصول إلى

الحل.

وعليه ينبغي أن لا نغفل طيلة فترة الحوار والتفاوض آداب الحوار الهادئ وشروطه الصحيحة حتى نصل إلى هدفنا، وأولى هذه الشروط أن نحسس الطرف الآخر بأنّه شيء والمشكلة التي نعاني منها جميعاً شيء آخر، بل الأفضل قد يكون ـ أحياناً ـ أن نشعره بأننا قد جئنا نستعين به لأجل إيجاد الحل للمشكلة حتى نحظى بتعاطفه ومحبته، وبالتالي سيكون هذا عاملاً ربما يساهم بشكل كبير في التفاهم والتعاون معنا على ذلك، وحتى نحقق هذا الهدف فلنتجنب ما يلي ـ وهي كنماذج فقط ـ:

١ ـ لا تجعل نفسك في جبهة وطرفك الآخر في جبهة وأنت تخوض الحوار.

٢ ـ لا تذكّره بمواقف سلبية سابقة ربما اتخذها ضدك أو ضد غيرك.

٣ ـ لا تعيّره بأخطائه أو بمواقف هزيمته.

٤ ـ لا تبالغ في إظهار قوتك أو تفوقك.

٥ ـ لا تتنكّر لإنجازاته.

٦ ـ إذا أردت تقييم بعض التجارب اذكر الإيجابيات أولاً، ثم حاول أن تهدئ في الأُسلوب إذا أردت النقد ولا تبالغ في النقد.

إنّ هذه العوامل محفزات للتفاهم، وعدم رعايتها ربما يحفز في الطرف الآخر وتيرة الغضب فيثأر لكرامته أو لحقّه الذي أحس باهتضامه ولو بمنظاره هو، وهو إجراء من شأنه أن يبدل أجواء الحوار إلى مواجهات شخصية تعطف مسار الحديث عن موضوع الصراع الأصلي، وتؤدي في معظم الأحيان إلى تقليل فرص التفاهم، وبالتالي حل المشكلة بشكل بناء ومثمر.

إذاً ينبغي أن نفصل ـ دائماً ـ ونحن نخوض المفاوضات بين الآراء الشخصية

والمشاكل، ونجرّد هذه عن تلك حتى نتمكن أن نركز على الأساسيات ونجد لها حلولاً ممكنة.

ولا ننسى أنّنا قد نواجه أشخاصاً يتحاورون معنا ولكن حماسهم للمشكلة أكثر من حماسهم إلى الحل، وربما يتجاوزون المنطق والحكمة فيربطون المشكلة بهم كأشخاص، ومن الصعب عليهم أن يفككوا بينهما؛ لذا من الصعب أن تعثر على حل سريع معهم؛ لذلك ينبغي أن نستخدم أُسلوب التروي والرهان على الزمن والوسطاء المصلحين للتفاهم معهم، فإنّ هذا خير بديل عن الدخول المباشر معهم.

كما قد نبتلى أيضاً بأطراف يغفلون عن قاعدة التمييز بين المشاكل والأشخاص، فيشنّون علينا هجوماً من حيث يدرون أو لا يدرون، ويفرغون ما في جيبهم من الآلام، وكأنّنا ـ نحن ـ أعداؤهم، فينبغي في هذه الحالة أن نتصرف وكأنّنا بلا أعصاب، ونحتوي هجوم الطرف الآخر بسعة الصدر، ونقبل النقد وإن كان ظالماً لنطفي حرارته بعقل ورويّة، ثم يمكن أن نتفق معه على عقد جلسة أُخرى للخوض في المسألة الشخصية والإجابة عن سوء التفاهم الذي يشعر به، فنكون في هذا التصرف قد وفرنا له فرصة جيدة للتنفيس عما يحس به من آلام وكوامن للغضب، وفي نفس الوقت فتحنا أمامه باباً للحوار وللتفاهم بما لا يضر بحوارنا المهم الآن.

هذا ولا يخفى أنّه في بعض الأحيان قد نواجه خلافات شخصية متضخمة ومستفحلة بشكل كبير توشك على الانفجار الضار، ففي هذه الصورة علينا أن نحتوي الأزمة بشكل آخر، لأن الأزمة المستفحلة هذه قد تمنع من إمكانية الوصول إلى حل مقنع لمشكلتنا الأولى؛ لأنّ التوتر العصبي وسوء الظن والتصورات السلبية تفقد الثقة بين الأطراف، وهذا من شأنه أن يعرقل

التفاهم؛ لذا فإنّ الضرورة والحكمة تقتضيان هنا أن نؤجل المشكلة الأساسية التي جئنا من أجلها، ونعطي فرصة جيدة قبلها للخوض في المسألة الشخصية بشكل واضح وصريح لإزالة الالتباسات والإجابة عن سوء التفاهم بما يدفع عنا الشبهات والشكوك، فإنّ هذا من أهم الإجراءات المنطقية لتصفية الأجواء وتهدئة النفوس وإعادة الثقة بين الأطراف، وبعدها يمكن أن نخوض في المسألة الأساسية بشكل مريح وهادئ سرعان ما يوصلنا إلى الحل. وقد قدمنا فيما سبق أنّ من الخطوات الأساسية التي تعين على فرض أجواء الحوار على الخلاف والتفاهم على العراك أن نبدأ:

١ ـ بالتغذية المعلوماتية للطرف الآخر فنشرح فيها مشاعرنا الحقيقية تجاهه وتجاه الآخر؛ لأنّنا بذلك نزيل عنا الغموض ونرفع الوساوس والشكوك التي قد يحس بها الآخر تجاهنا. فعن أمير المؤمنين عليه السلام قال: «من حسنت سياسته دامت رئاسته»[1].

٢ ـ التلخيص؛ لأنه يشعره بالاهتمام والحرص على تفهّم ما يريده والسعي إلى تلبية حاجاته والاهتمام بحلها.

٣ ـ الاقتراح البنّاء بعد التلخيص، بأن تقترح له تأجيل الموضوع إلى ما بعد المشكلة الأساسية بعد أن نكون قد سجلنا كلامه وأشعرناه بأنّ حقه محفوظ، وسوف يطرح المباحثة على طاولة البحث فيما بعد ولو جربت هذا ستجد أنّه أُسلوب ناجح مع الكثيرين.

وطبيعي يمكن تبديل ذلك باقتراح آخر، وهو أن تدعوه أنت أو طرف ثالث على مائدة طعام أو شرب فنجان من القهوة من أجل تسوية القضية بشكل منفصل عن المشاكل المتعلقة بالمفاوضات الآن، وعلينا أن ننتبه بعد

---

(١) الغرر: ص٣٤١، رقم ٦١٧.

ذلك أن لا نعاود إثارة المسألة في أثناء الحوار، ولا الخوض فيما قد يعود إليها ثانياً، فننحى بالحديث إلى الهامش ثانية، ونفقد التركيز في الأهم.

شرائط المفاوضين

أنت ترى أنّ هذه القاعدة ـ أي فصل المسائل الشخصية من مسائل الحوار ـ تدعونا وبإلحاح لاختيار المفاوضين بحنكة وذكاء؛ إذ ليس المفاوض المحنّك هو الأصلح في خوض الحوار دائماً، بل قد يكون المفاوض الأوثق في نظر الطرف الآخر هو الأفضل أحياناً؛ لأنّ الثقة من أهم عوامل النجاح في التفاهم، فـ «شر الناس من لا يثق بأحد لسوء ظن (فعله) ولا يثق به أحد لسوء فعله»[1] كما ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام، وليس الذكاء؛ لأنّ قوة الذكاء سرعان ما تنكشف للآخرين، فإذا لم يقرن بالثقة فإنّه قد يفسر بالاحتيال والمكر، وهذا مما يزيد الطين بلّة؛ لذلك علينا أن نختار للحوار:

١ـ الخبير والثقة مهما أمكن، وإذا تعذّر وجدان الصنفين في مفاوض واحد قد نجمعهما في شخصين يتفاوضان معاً.

٢ـ أن يكون من الأشخاص الذين لهم أقل قدر ممكن من الخلافات الشخصية مع الآخرين.

٣ـ الأوسع صدراً والأقدر على تحمل النقد، بل وربما التجريح.

٤ـ الأكثر اجتماعية، وبتعبير آخر أن يتمثل فيه الحس الجماعي المرن أكثر من الفردي؛ لأنّ الشخص المفاوض يمثلنا في الحوار، وبالتالي فهو المعبّر عن مصالحنا وأهدافنا، فكلما كان مرناً وهادفاً واجتماعياً كانت النتائج أفضل.

إنّ بعض الأشخاص تتجلى فيهم الأحاسيس الفردية، وبالتالي لا

---

(١) الغرر: ص٢٣٤، رقم ٧٠.

يتمكن أن يتجاوز القرارات الفردية أو الارتجالية، الأمر الذي قد يجعلنا في زاوية حرجة نتيجة تصرفاته أو تصريحاته اللامسؤولة. بينما الأفراد الاجتماعيون فأنّهم في الغالب عندهم الحفاظ على العلاقات الودية مع الآخرين وحفظ التوازن مسألة مهمة؛ لذلك يكونون في الغالب محافظين في تصريحاتهم وتصرفاتهم خوفاً على النتائج؛ لذا قد نضمن مع الشخص الاجتماعي حالة التشاور واستقرار الآراء ورعاية مصالح الآخرين أكثر مما نضمنها مع الشخص الذي يغلب عليه طابع التفرّد، مع أنّ هذه ليست قاعدة كلية تجري دائماً إلاّ أنّها بلا شك من العوامل المساعدة على إيصال النتائج إلى النجاح.

فإنّنا لو اخترنا للمفاوضات أشخاصاً صلبين أو قساة فإنّنا نكون قد خاطرنا باحتدام الصراع وتصعيد الأزمة بما لا نرضاه، بل ربما يوقعنا في أزمات أقسى، فضلاً عن تعريض المفاوضات إلى الفشل.

هاجم المشكلة فقط

إذاً يمكن التعبير عن القاعدة السابقة بطريقة مختصرة هي: «هاجم المشكلة ولا تهاجم الأشخاص» أي أظهر انزعاجك من الأزمة وعدم ارتياحك من المشكلة، وحاول أن لا تنقل هذا الانزعاج وعدم الارتياح إلى الأشخاص الذين قد يمثلونها أحياناً، فقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام أنّه قال: «أرفق بإخوانك، واكفهم غرب لسانك، واجر عليهم سبب إحسانك»[1].

فإنّ الأزمة أمر واقع والكل يقبله منك، وربما يتأثر منها أو بها، أما إذا تحولت الأزمة إلى أشخاص فإنّ رد الفعل فيها قوي وسلبي؛ لأنّها تدخل

---

(١) الغرر: ص٧٨، رقم ٨٩.

في الإهانات وهتك الحرمات، وبالتالي ربما لا تجد من يعذرك فيها.

ولعلنا نوضح الأمر بمثال: وهو فيما إذا دخلت مع طرف على احتكاك مباشر معك في العمل، سواء كان مديراً أو تاجراً أو صديقاً منافساً يمكن أن تتحدث معه بصورتين:

الصورة الأُولى: تقول: كم أنا سعيد لأنّنا سندخل أخيراً في شركة واحدة، فمن الأفضل أن نفتح مكتبنا في لندن أولاً.

فيقول الشريك: أوه، بدأنا من أول الأمر نفكّر في مصالحنا الشخصية؟

فيقول التاجر: إنّك حساس بشكل غريب، كيف تفسر اقتراحي بأنّه مصلحة شخصية، وأنا أفكر لمصالح العمل؛ لأنّ التجارة في لندن رابحة؟

فيقول الشريك: لأنّك تحب السفر إلى لندن، وتريد أن تجمع عملك مع رغباتك.

فيقول التاجر: أنت رجل تتعامل معي بسوء الظن وهذا مما لا أسمح به.

فيقول الشريك: لماذا تتهمني بهذا؟

وأنت ترى أنّ هذا النوع من الحوار عقيم، بل يتحوّل إلى عراك شخصي، ولم يناقش المسألة بموضوعية هادئة؛ إذ دمج الطرفان المشكلة بالأشخاص، وتحول النقاش بينهما كأشخاص لا كأزمة.

الصورة الثانية: ولعلّهما لو بحثا المسألة بشكل آخر لتوصلا إلى الحل المقنع، فمثلاً يبدآن حوارهما بقول التاجر: يبدو لي ـ حسب التقارير الواصلة ـ أنّ لندن بلد جيد لفتح مكتبنا التجاري، هل ترى ذلك صحيحاً؟ فيقول شريكه: نعم، ولكن لو تأملنا قليلاً قد نجد ما هو أفضل منه، فعلينا أن نتروى بعض الشيء.

فيقول التاجر: لا بأس، وإذا كان العمل هناك أفضل ربما سنوفق للجمع

بين تجارتنا ورغباتنا؛ لأنّي أُحب الإقامة في لندن أيضاً.

انظر أنّك بهذا الأُسلوب ما جعلت الإقامة في لندن الرغبة الأولية التي تقدمها على باقي الرغبات، بل المصلحة الأولية للعمل وظروف العمل، فإذا اجتمعت مصلحة العمل مع المصلحة الشخصية فبها ونعمة، وهذه القاعدة تجري في إدارة الأعمال والتنظيمات وغيرها أيضاً.

إذاً علينا أن ننتبه أنّ من السهل أن نخوض الحديث مع التجريح والإثارة، وبالتالي ننتهي إلى الاتهامات والخروج من الأزمة بلا حل، ولكن من الصعب أن نجد الحل إذا لم ننتبه إلى أُسلوبنا في الكلام وتحديد أولوياتنا، ثم الدخول المباشر في صلب الموضوع بلا انعطاف إلى هنا واسترسال إلى هناك.

وبعبارة واحدة: هاجم المشكلة التي تؤلمك وخطط لمعالجتها، ولكن عامل الناس باحترام على كل حال، فإنّك بذلك فقط يمكن أن تحصل على محبتهم وتعاطفهم، وبالأخير تعاونهم معك في حل المشكلة، وقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام أنّه قال: «استقبح من نفسك ما تستقبحه من غيرك، وارض من الناس بما ترضاه لنفسك، وأخلص لله علمك وعملك (عملك وعلمك)»[1].

ولعل من المناسب هنا أيضاً أن نذكّر ببعض الأساسيات في إنجاح هذه القاعدة، وهي:

١ ـ أن نعمل دائماً على إبقاء حالة التواصل المثمر والتفاهم البنّاء كما أسلفنا، فإنّ جسور الربط من أهم عوامل النجاح بين الأطراف المختلفة.

٢ ـ حتى نحصل على تطبيق صحيح للقاعدة ينبغي أن نحدد قبل كل شيء المشكلة الأساسية التي جئنا للمفاوضات من أجلها.

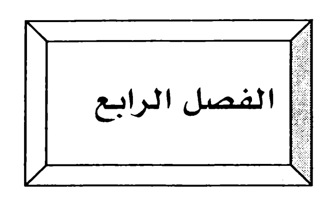
---

(١) الغرر: ص٧٩، رقم ١١٥.

فعندما لا نقوم بالاتفاق على المشكلة ولم نحددها بشكل واضح ودقيق نكون قد فتحنا أبواب الفشل أمامها؛ لأن من الصعب أن يدخل طرفان متخاصمان في حل مشاكل لم يتحدد مسبقاً موضوع الحوار فيها، وعليهما أن لا يخوضا في المشاكل الشخصية وإثارة النزاعات والأزمات السابقة والقديمة.

٣ ـ أن يتم تحديد الحاجات والمصالح المشتركة التي تهم كل طرف من الأطراف بشكل مباشر وصريح أيضاً؛ لأن المحادثات سفينة في بحر من الأعمال والأزمات، فإذا لا نحدد نقطة البدء ـ المشكلة ـ ونقطة الانتهاء ـ المصلحة المرضية لكلا الطرفين ـ فإنّ السفينة تتيه ولا ترسو على ساحل، وهذا أمر يضر كثيراً بالحوار، ويدخل فيه ما لا يحمد عقباه.

٤ ـ أن يكون الأصل المسلم في الحوار اجتناب التصلّب ثم تجنب العراك، فإنّ بعض المفاوضين يغفلون عن مصالحهم الأساسية ومصالح مفاوضيهم فيدافعون فقط عن أولوياتهم، وربما يهاجمون أولويات خصومهم أو أفكارهم معرضين الحوار إلى توتر، وبالتالي الوقوع في شراك التصلّب ثم العراك، وهذا أمر لا يوصلنا إلى الهدف، فعلينا دائماً أن نتجنب العراك بالمرونة والتصلب بالهدوء والثقة.



الفصل الرابع

الاستماع ودوره في إنجاح التفاهم والحوار

عندما نتحدث نحب أن يستمع إلينا الآخرون، ولعل هذه طبيعة عامة فينا جميعاً؛ لأن الاستماع يشعرنا بالثقة والاحترام، ويحسسنا بالأهمية، وقد أثبت علماء النفس الاجتماعي أنّ الاستماع الجيد إلى الآخرين ليس بالضرورة ينتهي إلى التأثير الكامل عليهم، إلاّ أنّه يزيد من أواصر المحبة والتقارب الروحي والعاطفي بين الناس، كما أنّ من أبرز سمات العظماء وأصحاب النفوذ والتأثير في المجتمعات هي الاستماع والإصغاء إلى كلام الآخرين.

فليس كثرة الكلام دليلاً على قوة الشخصية ولا قوة التأثير، بل ربما ـ أو في الغالب ـ ينتهي كثرة الكلام إلى ما لا يحمد عقباه من النتائج قال الإمام علي عليه السلام: «اصمت دهرك تجلّ [يجلّ ـ يحلّ] أمرك»[1].

فإنّ الكلام الكثير يعرّض صاحبه إلى الوقوع في الأخطاء الكثيرة أيضاً، والدخول في مجالات بعضها هامشية قد تضر ولا تنفع، مضافاً إلى أن الملل الناجم منه ربما ينزل بمستوى الحديث إلى مصاف الحديث العادي والكلمات فاقدة القيمة، أو الشعارات التي تفتقد إلى المزيد من الواقعية، وبالتالي فإنّ من كثر كلامه كثر خطأه.

---

(١) الغرر: ص٨٠، رقم ١٤٣.

استماع القادة

إنّ بعض المدراء والقادة يستصعبون الاستماع إلى أصدقائهم العاملين معهم تصوراً منهم أنّ ذلك مضيعة للوقت أو انشغالاً بأُمور جزئية لا تعد مهمة، والحال أنّ هذا من الأخطاء الكبيرة على المدى البعيد. صحيح أنّ بعض ما يقال ويثار في الكلام يعد من الهامشيات، ويأخذ من وقت المدير وأعصابه الشيء الكثير، إلاّ أنّ الكثير منه أيضاً قد يكون مهماً ويساهم مساهمة فعالة في تحسين وضع العمل، وربما يقدح في ذهن القائد أُموراً تعينه على اكتشاف الكثير من الخفايا والمهام، أو توصله إلى الأفكار الاستراتيجية على مستوى الفكر أو التطبيق، فقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «اضربوا بعض الرأي ببعض يتولد منه الصواب»[1]. أو على الأقل تضع المدير في الأجواء الخاصة للعمل والعاملين أيضاً التي في الغالب هو بعيد عنها، وكلنا يعرف كم للإحاطة بالأجواء الخاصة دور في الإدارة الكفوءة. هذا فضلاً عن الفوائد الروحية والفكرية التي يكتسبها الأفراد جرّاء المجالسة مع الكبار، والمحاورة مباشرة معهم.

وهناك ملاحظة مهمة ينبغي أن لا يغفل عنها المدراء في ذلك، وهي: أنّ صاحب الكلام في الغالب لا يخلو من ظلامة أو إحساس بالحرمان، أو نقص يود إيصاله إلى الدائرة الأعلى لتنتصف إلى حقه، أو يحمل اقتراحات أو تصورات يراها تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء أو تطوير العمل، أو تنظيم الوضع الإداري بشكل جيد.

ومن الواضح أنّ الإنسان إذا أحسّ بحاجته إلى الكلام سيكون مشدوداً

---

(١) الغرر: ص٨٨، رقم ٦١.

إلى البوح به، وربما تنشحن نفسه بذلك، وتكبر الشحنات وتتفاعل معه كلما تأخر إفراغها وإثارتها. وعليه فلا بد لهذه الشحنات من تفريغ، فإذا وجد الإنسان أمامه من يستمع إليه من الأفراد الذين يهمه سماعهم أو يريد إيصال كلامه إليهم يكون قد شعر بأنّه أدى ما عليه، وحقق بعض غرضه، وأما إذا وجد أمامه الباب موصداً فإنّ ذلك سينعكس عليه سلباً، وربما يصدمه نفسياً، ويعود إلى ما لا يحمد عقباه من ردود الفعل؛ لأنّ الكلام شحنة كبيرة في النفس وطاقة جبارة لابد أن نوجد له منافذ للتنفيس أو التنظيم لكي نستثمر إيجابياته، ونحد من سلبياته.

وينبغي أن لا ننسى أبداً أنّ السيل الجارف يتكون من القطرات، والقشة ربما تقصم ظهر البعير، والكثير من المشاكل العويصة والأزمات الخطيرة كانت في بادئ أمرها صغيرة، ولما لم نلتفت إلى احتوائها وتحديدها كبرت ثم انفجرت وعادت على الجميع بالضرر.

وينبغي أن لا نغفل أيضاً ـ إذا لم نستمع إلى الآخرين بشكل جيد وفعال ـ أن ذلك قد يزرع للمسؤولين صورة في أذهان أصدقائهم تصورهم بأنّهم لا أُباليون، أو أنّهم يترفعون عن مجالسة أصدقائهم والمتعاونين معهم، وما يترتب على هذا الانطباع السيئ من النتائج الخطيرة والأضرار البالغة على العمل والعاملين أوضح من أن تخفى.

تخفيف التوتر

إنّنا نجد عند محاورة بعض الأشخاص أنّهم كثيرو الكلام، وعندما يتحدثون يتحدثون بإسهاب، وكذلك نرى أشخاصاً عندما نحاورهم تكون صفتهم الاستماع أكثر من التكلم، ولاشك أنّك تشعر أحياناً بأنّ الثاني

قوي الشخصية والتأثير، واسع المدى وواثق الخطى، بينما الأول يشعرك بالمزيد من الملل والسأم، وبالتالي لا يستطيع أن يحقق أهدافه المرجوّة؛ لأن الكلام وسيلة للتعبير والتفاهم «وخير الكلام ما لا يمل ولا يقل»[١] كما قال مولانا أمير المؤمنين عليه السلام.

فإذا زاد الكلام عن حدّه ابتلي بالتكرار وتوضيح الواضحات التي هي من مستهجنات البلاغة، وبالعكس من ذلك الاستماع، فقد أورثت التجارب العديدة ـ فضلاً عما ورد في الأخبار الشريفة وما أثبته علماء النفس الاجتماعي ـ المزيد من القناعة في أنّ الاستماع الجيد من أهم الأدوات الرئيسية للوصول إلى قلوب الآخرين، والتفاهم المثمر معهم، وخاصة في مواقع الخلاف والتوتر، وفي الواقع لوحظ أنّها تؤدي دوراً كبيراً في التخفيف من التشنجات، وتهدئ من الميول العدوانية واستعمال العنف في لحظات الانفعال.

فعندما نستمع بانتباه وهدوء إلى محدثينا محاولين فهم ما يقولونه فإنّ من الصعب أن نقع أسرى الإثارات والاستفزازات التي يمكن أن نتعرض لها، كما أنّ من الصعب في الغالب أن نواجههم بالعنف، أو نمارس معهم شكلاً من أشكال السيطرة، أو نتعصب لآرائنا فقط ونتصرف وكأننا وحدنا على حق، أو نقوم بتغيير الموضوع أو استعمال المغالطة في طريق الحوار.

إذاً الإصغاء الفعّال والمدروس يشكل صمام أمان يحمينا من الوقوع في إسارة أفكارنا المسبقة أو انفعالاتنا الحادة، فكيف إذا مارس طرفنا الآخر الأساليب نفسها وقابلنا بالهدوء والثقة واستمع إلينا جيداً أيضاً؟

في الأجواء العادية المريحة ـ كمحادثة صديق حميم أو قريب في شؤون

---

(١) الغرر: ص١٩٧، رقم ٧١.

الحياة ـ نستمع إلى محدثينا بشكل جيد وهادئ، ونحس وكأننا نحتاج إلى المزيد من الاستماع إلى كلامهم، وباختصار نسمح لهم أن يقولوا ما عندهم، ونحاول نحن أيضاً أن نتعاطف مع ما يقولون ونشعرهم بالاهتمام والتفاعل، بل ونساعدهم على طرح مشاكلهم بوضوح وأمان؛ لأنّنا نستمتع بكلامهم، أو نحب أن نكسب ودّهم، ونحافظ على علاقاتنا معهم بشكل جيد ووطيد.

وأما عندما تكون الأجواء متوترة ومشحونة بالانفعالات ـ وهو الذي يحصل في مواقف الخلاف غالباً ـ فإنّ العديد منا ينسى إمكاناته الكبيرة في احتواء الأزمة، فيتورط فيها، بل وربما يزيدها اشتعالاً إذا لم يبد من نفسه اهتماماً للإصغاء وفهم ما يقوله الطرف الآخر وماذا يريد؟

والسؤال الذي يطرح هنا هو: كيف ينبغي أن نصغي لنحتفظ بثقتنا في احتواء الأزمة رغم التوتر المتصاعد؟ وماذا يمكننا أن نفعل لنشجع الطرف الآخر المنفعل على التعاون بدلاً من الصراع أو امتصاص مضاعفات الانفعال على الأقل؟ وما هي الأساليب التي توفر إصغاءً فعالاً في إجراء الحوار؟

لاشك أنّ هناك العديد من المهارات العملية التي لا يكفي معرفتها والعلم بها في فرض السلام على التوتر ما لم نمارسها ممارسة ميدانية متواصلة، وفي هذا المختصر نذكّر ببعض الأدوات الأساسية للاستماع الفعّال.

أولاً: لخّص محاورتك

ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام أنّه قال: «لا تتكلمن إذا لم تجد للكلام موقعاً»[(١)].

على الرغم من بساطة التلخيص إلاّ أنّه يعتبر مفتاحاً مهماً من مفاتيح الإصغاء الفعّال، وإذا جربت مرة ـ وأنت تحاور ـ تلخيص ما يدور بينك وبين محادثك وسجلت النقاط البارزة من حديثه ستتوصل إلى الفوائد الكبيرة التي تحصل عليها جرّاء ذلك، سواء على صَعيد كسب الود والمحبة أو على صعيد التفاهم والاتفاق.

ولو أوجزنا الفوائد الجمّة التي نكسبها من التلخيص بشكل نقاط سنجد كم للتلخيص من أهمية في تفعيل الحوار واستثماره، فعندما نلخص ما يقوله محدثنا بين حين وآخر فإنّنا:

١ ـ نعطيه المزيد من انتباهنا وتركيزنا على مؤدى كلامه والوصول إلى عمق مضامينه ومراميه؛ لأن الكتابة والاستماع معاً يشتركان لشد الذهن إلى محور الكلام والحؤول دون شروده إلى ما يصرفه عن صلب الموضوع.

٢ ـ نوضح له في الوقت نفسه أنّنا نتابع معه مجريات الحديث وتسلسل موضوعه، فيشعر بالمزيد من الثقة والتركيز أيضاً لإشباعِ الموضوع بما يثري البحث ويمنعه من الهامشيات، وهذا أمر يعود علينا أولاً أيضاً؛ لأنّه يسهل علينا فهم ما يدور في خلد طرفنا الآخر وتفهم مصالحه وأغراضه، وهو بدوره يوفر لنا قدرة أكبر على إدارة الحوار بما يلبّي طموحاتنا، ويعود على الجميع بالنفع.

---

(١) الغرر: ص٤١٢، رقم ٢١.

٣ ـ أنّه يجنّبنا الوقوع في شراك الفهم الخاطئ لما يقوله الطرف الآخر، وبالتالي تبني بعض الآراء والمواقف التي ربما تسيء إلينا أو إليه من حيث لا نحتسب.

٤ ـ أنّه يجنبنا الوقوع في فخ الفرض والسيطرة على الآخرين، أو الظهور بمظهر من يحاول ذلك على الأقل؛ لأن التلخيص يمنع في العديد من الحالات من المقاطعات أو الوقوف في وجه المتحدث بين آونة وأخرى لرد كلام له أو توجيه كلام إليه.

ولو لاحظنا أجواء الندوات التي يعقدها أُناس يلخصون ثم يتكلمون وأُخرى خالية من التلخيص ستجد كم للتلخيص من أهمية في إضفاء الهدوء والموضوعية على أجواء الحوار؛ لأن من لا يلخص يقع أحياناً في فخ الاهتمام بما يقوله هو، ويشدّ مشاعره وذهنه لما يريد أن يعبر عنه هو، أو يلبي له مصالحه، وينسى أو يغفل عما يريد أن يتحدث به طرفه الآخر؛ لذا قد يبتلى بتضييع الحوار بالمقاطعات المستمرة أو تغيير مجرى الحديث. انظر على سبيل المثال:

أ) إنّه لمن دواعي سروري أن أجد فرصة أُحدثك فيها عن الأعمال التي أنجزتها خلال هذه الفترة.

ب) «مقاطعاً» وأخيراً عرفت خطأك وتوجهت إلى وظيفتك.. (تغيير الموضوع وهو يشير إلى عدم الانتباه الجيد إلى ما يقوله الطرف).

أ) اسمح لي أن اكمّل كلامي ثم تفضل بالإجابة. إنّ أعمالي كانت صعبة وتعرضت فيها إلى الكثير من العناء.

ب) «مقاطعاً» طبعاً لأنّك متفرّد وتعمل لوحدك «حكم سريع، ونصيحة، وإثبات تفوّق».

وأنت تجد أنّه لو تواصل الحديث بهذه الشاكلة سيبتعد شيئاً فشيئاً عن أجواء الحوار الموضوعي الهادف، وينتهي في آخر المطاف إلى العراك أو الانفصال على أحسن الفروض، فإنّ الحوار الهادئ بحاجة إلى أجواء ودية صافية يسودها الاحترام والسكينة، فإذا ـ أحياناً ـ يقوم من نرغب في أن يستمع إلينا ويتفهم مشاعرنا واهتمامنا بسد الطريق أمامنا ويقطع علينا باب التفاهم فإنّ ذلك سيقطع الأمل أيضاً بالتواصل معه والوصول إلى حل.

وأكثر من هذا ـ في المواقف التي نريد أن نبادل أطرافنا الحديث العادي اليومي ـ إذا واجهنا أطرافاً لا يحبون الاستماع ولا يبدون لنا أي اهتمام فإنّنا سنشعر بالألم، وإذا لم نتحل بالصبر وسعة الصدر ربما ننفعل عاطفياً، ونقلب جو الصداقة معهم إلى جو عراك وتخاصم، فتصوروا إلى أي مدى يمكن أن يؤدي التسرّع في الكلام وعدم الإصغاء إلى إثارة الغضب والاستفزاز، بل وربما ينتهي إلى العراك وفقدان الأصدقاء فضلاً عن معاداة الخصوم.

إذاً الاهتمام بتلخيص حديث الآخرين بأمانة وهدوء يعطينا فرصاً كبيرة لفهم كلامهم ولتحكيم التفاهم بدل العراك، كما يعطينا قدرة جيدة على تجنب محاولات الضغط والسيطرة ليحل محلها التحابب والتقارب المتبادل؛ وذلك لأنّه يضمن لنا العناصر الأساسية للتفاهم من تركيز الانتباه على كلام الطرف الآخر، والتأكد من فهم مغزى حديثه، ومتابعة النقاط الهامة منه للرد أو التأييد، وإشعاره بالصدق والثقة والظهور بأنّنا نريد فهمه وعدم السيطرة عليه.

وقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام أنّه قال: «إياك والكلام فيما لا تعرف طريقته ولا تعلم حقيقته، فإنّ قولك يدل على عقلك، وعبارتك تنبئ عن

معرفتك، فتوق من طول لسانك ما أمنته، واختصر من كلامك ما استحسنته، فإنّه بك أجمل، وعلى فضلك أدلّ»[١].

فإنّه ليس من السهل تركيز الانتباه على كلام الخصم في مواقف الخلاف المتوتر؛ لأن تشنج الأوضاع وتوتر الأعصاب قد يغرينا بمحاولة المناورة وإفحام الطرف الآخر لإثبات الأنا أو غير ذلك، وقليل منا من يفكر بإقناع الآخرين بصحة وجهة نظره من الزاوية المنطقية. وواضح أنّ محاولات الإفحام والفرض تقودنا إلى التركيز على أنفسنا وأفكارنا وما يهمنا، وتساهم العصبية والانفعال مساهمة كبيرة لسد العين والتفكير عن تفهم الطرف الآخر وما يحسّه ويفكر به؛ لذا فإنّ محاولة التلخيص تفيد في السيطرة على أنفسنا وتنظيم أفكارنا في نفس الوقت الذي تشير إلى حسن نوايانا وصدقنا في الحوار مما يشيد تواصلاً أفضل، ويقيم جواً صافياً من الأمن والثقة، ويبني جسوراً متينة للتفاهم والارتباط بين الطرفين؛ لأن التلخيص يعطي للمتحدث شعوراً بتتبعنا لتفاصيل حديثه بدقة واهتمام دون أن نحسسه بضغط أو ثقل آرائنا الخاصة، ودون أن نوجه إليه سلسلة الأسئلة والمقاطعات الشبيهة بالأحكام القاسية.

وبالتالي فإنّ التلخيص يتضمن الإعلان للطرف الآخر عن استعدادنا لتفهمه وجاهزيتنا للتعاون معه، وهذا الإشعار كفيل بشدّه إلينا ودعوة صادقة للتقارب والتفاهم ثم التنسيق.

---

(١) الغرر: ص٩٦، رقم ٧٩.

فوائد أُخرى

لكي ننجح في تأثيرنا أو استثمار الحديث مع الآخرين فإنّنا نحتاج إلى إشارات تدل على حبنا للتواصل ومتابعة الحوار معهم. كثيراً ما يحدث ـ حتى في أحاديثنا اليومية مع الأصدقاء ـ أن نحس بأننا أخطأنا في فهم محدثنا، بل وأحياناً نحس بأننا قد أسأنا فهم مقصده ونواياه، وبالتالي أسأنا تقديره واحترامه، ويزداد هذا الشعور في مواقف الصراع والتخاصم، وذلك بسبب عدم الاستماع أولاً لما يقوله الطرف الآخر وماذا يريد.

والكثير من الناس يبتلى بسوء الظن والتشكيك في نوايا الطرف الآخر عندما لا يقيم تواصلاً معه، وبالتالي فإنّ للشيطان دوراً كبيراً في إثارة النزاعات والفتن بين الأُخوة والأصدقاء، وفي الغالب يستغل القطيعة ليثير في النفوس الأضغان والتهم. فإذا أقمنا تواصلاً معهم واستمعنا إليهم من قريب نكون قد أغلقنا عليه أبواب ذلك. إنّ سوء الفهم وسوء الظن يجران وراءهما كثيراً من النتائج السلبية التي تنعكس بشكل واضح على مجرى الحديث، وعلى إمكانات حل النزاع بشكل إيجابي وفعّال.

واستخدام التلخيص يوفر لنا قدرة جيدة على تخفيف الشكوك وتصعيد الأزمة؛ وذلك لأنّنا بالتلخيص مضافاً إلى إشعار الآخرين بأننا جادّون من أجل التفاهم نكون قد امتلكنا القدرة على التأكد من مغزى كلامهم، والتعرف على مدى فهمنا له.

فإنّ من المهم جداً أن لا نخلط في كلام الناس ونمزج ما يقصدونه بما نفهمه نحن، فكثيراً ما نستنتج من كلام محدثينا استنتاجات متسرّعة ربما لم يكونوا يقصدونها فيوقعنا في مطبات سوء الفهم، أو سوء الظن، الأمر الذي قد

يعكر أجواء العلاقات ويمنع من التفاهم، فإذا لخصنا كلام محدثنا وركزنا على أهم النقاط فيه سيبقى لنا مجال للاحتجاج به عليه، كما يبقى لديه فرصة للتفسير الواضح الذي يمنع من سوء الفهم الذي يزيد الطين بلة في معظم مواقف الصراع.

إنّ مهارة التلخيص يمكن أن تكون مفتاحاً للتفاهم المتبادل وللتعرف على مصالح كلا الطرفين، وبالنتيجة تساعد على قيادة المفاوضات بشكل خلاّق وهادف بدلاً من العراك والأذى المتبادل. وعليه فإنّنا نشجع على أن نجرب هذا الأُسلوب في المحاورات لنصقل هذه المهارة فينا لنتعلم من احترام الآخرين والاستماع إليهم بشكل أفضل، وليسهل علينا التفاهم معهم.

إنّ التلخيص وإن كان يتطلب منا المزيد من الجهد والتركيز وكتابة ما يدور في المناقشات إلاّ أنّه يعطينا قدرة كبيرة على تحويل الصراع إلى تفاهم، والعراك إلى تفاوض، وبالتالي يعطينا مهارة جيدة على تحويل المشاحنات إلى محبة وتعاون، مضافاً إلى ما له من طاقة كبيرة على توثيق الكلام، وكذلك التعمق في مقترحاته وحلوله، وفي مواقع الخلاف الاحتجاج به لنا أو علينا، ويكفي في هذا فوائد جمّة تغطي ساعات الجهد والتعب الناجم من عملية التلخيص نفسها.

ثانياً: الدخول إلى عالم الآخرين

كثيراً ما يكفي أن ننظر من بعد إلى شخصين يتحادثان فيما بينهما لنتوصل إلى نوعية العلاقة التي بينهما، وهل هي علاقة رسمية أم علاقة أقرب وأكثر حميمية، وربما سنتعرف على مستوى العلاقة بينهما من خلال ملاحظة وضعيات جسديهما أو حركات أيديهما أو المسافة التي تفصل بينهما.

فلو انتبهت إلى أُسلوبك وأنت تحدث طفلاً صغيراً لوجدت نفسك أنّك نزلت إلى مستواه وخاطبته ولكن على قدر فهمه ومداركه، وفي الأخبار الشريفة ورد استحباب التصابي للصبي؛ لأنّ ذلك كله عبارة ثانية عن فتح نوافذ نفسه والدخول إلى عالمه لتقيم معه تواصلاً جيداً. إذاً أُسلوب المحادثة وطريقة الجلوس وتقارب الوجهين أو تقاطع النظرات أو الهمس وغيرها مؤشرات عفوية قد تدلنا على مدى الانسجام والتفاهم بين الناس.

فإنّ الروح هي التي تتكلم، ولكن مرة اللسان يعبّر عن مشاعرها وأحاسيسها، وأحياناً الجسد، وكلما كانت العلاقة صميمية أكثر كان خطاب الجسد أدل وأوضح عليه، فإذا أردنا أن تصل كلماتنا ومضامينها إلى محدثينا بشكل جيد ولطيف فعلينا أن نحرص على أن تكون لغة الجسد متوافقة مع ما نقوله لهم، وإذا كنا حريصين على أن يحدثنا طرفنا الآخر عن نفسه بسهولة وارتياح أكبر فعلينا أن نحسسه بالأمن والثقة في علاقته بنا.

ومن هنا فعلينا أن نفهم إيقاع وحركات جسده والألفاظ التي يستخدمها ومدى سرعة حديثه أو بطئه والرموز التي يبطن بها الكلام لنتفهم أحاسيسه الكامنة جيداً، ثم العمل على فتح منافذها والدخول إلى عالمه والتحاور معه من الداخل.

إنّ من أشد موانع التفاهم أن يتحدث شخصان من عالمين مختلفين لا يسعى أحدهما لدخول عالم الآخر، وهنا أضرب لك بعض الأمثلة:

عندما نتحدث إلى إنسان بسيط أُمي فحتى ندخل إلى فهمه ومستواه لا بد وأن نتكلم بالأُسلوب الذي يفهمه ويستمتع به، وبالتالي نتمكن من أن نؤثر به ونوصله إلى طريق مفتوح للتفاهم، فإذا تحدثنا إليه بألفاظ رنانة أو اصطلاحات من تلك التي يستخدمها المثقفون أو الاختصاصيون فإنّ ذلك

سيمنع من التواصل الجيد؛ لأنّنا نكون قد وضعنا بيننا وبينه حواجز كبيرة في المستويين، وبالتالي نحول دون الوصول إلى نتائج مرضية؛ لأنّ طرفي الحديث أصبحا في عالمين مختلفين تماماً.

المدير الذي يتحاور مع عماله وموظفيه حول موضوع أو يحاول معالجة أزمة أو تصحيح فكرة لا شك أنّ فاصلة المواقع والأدوار يمكن أن تجعل فواصل نفسية تحدد من مستوى العلاقات، إلاّ أنّ المدير الناجح يمكنه أن يخفف من التباعد الكبير بينه وبينهم إذا دخل إلى عوالمهم، فمثلاً: ربما يجد من المناسب أن يلتقي معهم في بيته ويواصل الحديث وهو في ملابسه البيتية، وربما يقبل ضيافتهم البسيطة على فنجان قهوة أو شاي في مقهى، وربما يخرج معهم في جولة سياحية، وربما يأكل طعاماً شعبياً لم يتعوّد العمال والموظفون أن يروه على هذه الحالة.

وإذا ابتعد عن الأُسلوب الخطابي واجتنب الألفاظ ولغة القرارات ليستعمل بدلاً منها كلمات بسيطة وأمثلة من واقع العمال سيكون أقرب إليهم، ويشعرهم بالثقة والاطمئنان للانفتاح عليه؛ لأنّه أصبح واحداً منهم، وهذا الانفتاح الإيجابي الكبير من شأنه أن يمد جسور التفاهم والاتصال اللذين يحظى الجميع بفوائدهما.

وفي موقف آخر يمكننا أن نشجع محدثاً خجولاً على الحديث بعفوية واسترسال عندما ننحني بقامتنا إليه، أو نصغي إلى كلامه مع اقتراب قليل باتجاهه، أو نتواصل معه بصرياً بشكل لطيف وشفاف.

ولعل العديد منا مرّوا في تجارب لدى الحديث مع أُناس لا يركزون كثيراً في الحوار كيف يكون الحديث معهم ثقيلاً. أُنظر إذا تحدثنا مع أشخاص باهتمام فوجدناهم يتطلعون إلى ساعاتهم أو يصلحون من هندامهم أو

يتصفحون أوراقاً أو يطالعون مجلة أو صحيفة أو يلتفتون إلى هنا وهناك كم سيثير هذا الأُسلوب فينا من النفرة والملل والإحساس بالإحباط.

إذا دخلت في حوار مع مديرك أو زميلك وفوراً حمل الهاتف أو قطع حديثك وتكلم مع شخص آخر قد يشعرك بأنّه في عالم غير عالمك.

إنّ إقامة تواصل مثمر مع الطرف الآخر يكون أسهل وأقرب عندما ندخل إلى عالم الطرف الآخر، وننفذ إلى روحه وقلبه، وتزداد أهمية هذه الآلية كلما كان موضوع الحديث صعباً.

إذاً نستطيع أن نستمع إلى محدثنا استماعاً فعالاً عندما ندخل بشكل سريع إلى عالمه، وواضح أنّ الدخول إلى عالم الآخرين ليس له صيغة ثابتة، بل ربما يكفيك الدخول إلى عالم محدثك بالجلوس معه جلسة بسيطة ومنفتحة، وربما بالانحناء إليه جسدياً، أو بتوجهك إليه بوجهك ومقادم بدنك، وربما بالجلوس معه في مطعم أو مقهى، وربما بالتكلم معه بالطريقة التي يحبها ويميل إليها، وهكذا.

وبالتالي فإنّه ليس من الصعب أن تساهم بعض الالتفاتات البسيطة لأُسلوبنا وطريقة تعاملنا مع الآخرين في تحسن علاقاتنا بهم وتوطيد جسور الربط، وفي النتيجة التوصل معهم إلى تفاهم أفضل حول المشكلات الصعبة.

إنّ تمثل عالم الطرف الآخر هو فن بذاته، والفوائد المترتبة عليه أكبر مما نتصور أنّ الناس أذواق ومشارب، والحالات النفسية للبشر تساهم كثيراً في نوعية قراراتهم وطبيعة تصرفاتهم.

فإذا تمكنا من أن نتعايش مع الآخرين حسب ميولهم النفسية ودخلنا عوالمهم وتكيفنا مع أجوائهم سنكون في الحصيلة أقدر على تفهم ما

يريدون، وبالتالي أقدر على إدارة الأزمة معهم إدارة ناجحة ومثمرة. فإنّ تمثل عالم الخصم يفيدنا بالإضافة إلى ما تقدم صب موضوع الحديث في النقاط الهامة التي تمسنا، وتدخل في أولوياتنا.

فعندما يحس محدثنا بأننا قريبون من عالمه الخاص ودخلنا إلى قلبه ومشاعره فإنّه يكون من الأسهل عليه وعلينا أن نتعامل بارتياح وطيب نفس، وهو يوفر لنا قدرة أكبر على أن نؤثر فيه بمقترحاتنا وآرائنا؛ لأنّه لا يشعر بأننا معه في حالة حرب أو خصومة، أو هناك نوايا يخافنا منها، كما لا يحس بأنّ هناك محاولات ضغط وإكراه تفرض عليه من الخارج.

ثالثا: اعمل على توجيه الحديث

ونعني به الإدارة المقصودة لأقوالنا وأقوال محدثنا في الاتجاه الذي نطمح إليه، وطبيعي هذا يشمل صيغة الحديث ومحتوياته.

ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «إياك وكثرة الكلام فإنّه يكثر الزلل، ويورث الملل»[١].

إنّ محدثينا قد لا يستطيعون في بعض الأحيان أن يتحدثوا إلينا بطلاقة خصوصاً في القضايا الهامة بالنسبة إليهم؛ لذا ربما يقعون في مطبات تهميش الكلام، أو الخروج به عن الموضوعية، أو الامتناع عن المواصلة، وتتجلى هذه الأزمة في مواقع الخلاف. ربما يعود ذلك إلى توترهم النفسي، أو خجلهم، أو قلقهم وخوفهم من العواقب، أو الإبهام في المستقبل وغموض المصير ونحو ذلك.

فإذا كان هدفنا نحن أن نتوصل إلى تفاهم ثم تعاون معهم فإنّ بإمكاننا أن

---

(١) الغرر: ص٩٦، رقم ٧٧.

نساعدهم على التعبير عن ذلك بسهولة، وفي نفس الوقت نقود المحادثات بالاتجاه الذي يهمنا ويهم المفاوضات.

كيف نوجه الحديث؟

لعل أول طريق للوصول إلى الآخرين هو أن نبدأ نحن بالتحدث عن أنفسنا فيما يتعلق بموضوع البحث، فإنّنا بذلك نكون قد زودنا طرفنا الآخر بما يعينه على فهمنا ومخاطبتنا، وفي نفس الوقت نكون قد رفعنا عنه حالة القلق والخوف ولو بعض الشيء؛ وذلك لما تقدم بيانه من أنّ أكثر المخاوف والقلق ينشأ من الغموض في الطرف الآخر، فإذا تحدث عن نفسه بوضوح وصراحة يكون قد أزال عن نفسه الالتباس.

فإنّنا عندما نبرز الجزء المخفي من شخصيتنا بأُسلوب رقيق ولطيف نكون قد أشعرناه بالأمن والطمأنينة، فيتشجع بشكل طبيعي للحديث معنا بارتياح وثقة، في الوقت الذي ما كنا نحصل على هذا الاسترسال إذا تعاملنا معه وفق الروتين، أو بقينا نتكتم ونتحفظ منه. إذاً بالحديث العفوي الواضح يمكننا أن نوجّه الحديث بالاتجاه الذي يعود علينا جميعاً بالفائدة وتحقيق المصالح المشتركة.

هناك أُسلوب آخر لتشجيع الطرف الآخر للدخول في الحديث بأمان وثقة، وهو لا يقل أهمية عن الأول، وذلك إذا حددنا موضوع المحادثة بوضوح ودقة، ففي بعض الأحيان نساهم نحن في إرباك الطرف الآخر إذا كان موضوع حديثنا معه مبهماً وشديد العمومية. وواضح أنّ العموميات تضيّع الغرض وتقطع رأس الحديث وخواتيمه فيعيش أطرافه، والطريق أمامهم مبهم لا يعرفون من أين يبدأون وإلى أين ينتهون. فمثلاً لو حاورك

محدثك عن الأوضاع الإدارية في العمل وقال لك: في الواقع لا أعلم من أين أبدأ وبأي موضوع أبدأ وإلى أي نقطة أنتهي، وفي الحقيقة أنا لست مستعداً للخوض في هذا الحديث الآن لأنّه لا شيء عندي أبدأ به، ولا يدور منه شيء في رأسي. مع هذا الحديث كيف ستجد نفسك؟ وهل ستتمكن أن تتوصل إلى حل؟.

بينما لو حدد موضوع الحديث من أول وبدأ من حيث يبتدأ به في هكذا مواضيع ستجد أنّ المحادثات مثمرة وتصل في آخر المطاف إلى حلول؛ لذلك إذا واجهنا هذا النوع من الحديث هناك طرق تعيننا على توضيحه ورفع الإبهام عنه، فيمكننا أن نوجه بعض الأسئلة مثلاً إليه فنقول: قل لي من فضلك ما هي أخبارك الإدارية؟ وهل تشعر بالارتياح في عملك مع مديرك؟ ولماذا تشعر بعدم الراحة من مديرك مع أنّه إنسان جيد ومتواضع؟ وما هي الخطوات التي ينبغي أن تتخذ لإنجاح الأزمة الإدارية؟

وواضح أنّ مثل هذه الأسئلة تركز على المهم من جوانب الحديث، وتطوقه بسور واضح يمنع منه الشطط أو الخروج عن الموضوعية، وفي الوقت نفسه يرفع منه الإبهام والغموض، وبهذا نكون قد ساعدنا محدثنا على توجيه الحديث، وأعطيناه رؤية أوضح وأعمق وأكثر تحديداً عن موضوع المحادثات، وفي الوقت ذاته نكون قد وفرنا لأنفسنا جملة من المعلومات الجيدة عن أوضاع الطرف الآخر التي من شأنها أن تعيننا على إدارة الحوار بالشكل الأفضل، وتصل في الآخرة إلى نهاية مرضية لنا جميعاً.

الفصل الخامس

أساسيات الحوار والتفاهم

ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام أنّه قال: «احمل نفسك مع أخيك عند صرمه على الصلة، وعند صدوده على اللطف والمقاربة، وعند تباعده على الدنو، وعند جرمه على العذر حتى كأنّك له عبد وكأنّه ذو نعمة عليك، وإياك أن تضع ذلك في غير موضعه، أو تفعله مع غير أهله»[١].

لا أظن أحداً يشكُّ في ضرورة وجود علاقات متبادلة مع الآخرين تدعمها المحبة وتقوّمها الثقة والاحترام المتبادل، إلاّ أنَّ السؤال الذي قد يدور في خلد كل واحد منا هو: ماذا ينبغي أن أفعل حتى أكسب ثقة الآخرين واحترامهم؟ وربما ينعكس السؤال فيصبح هكذا: ما هي الصفات التي يجب أن يتّسم بها الآخرون حتى يحظوا بثقتنا واحترامنا؟ إذ لا فرق بين السؤالين لأنَّ كليهما وجهان لجوهر واحد يتلخّص في مدى الثقة والاطمئنان والاعتماد على النفس وعلى الآخرين في التعامل الاجتماعي والإداري.

ومن الواضح أنّنا لا نتحدّث عن الصفات الشخصية الخاصة التي يحظى بها المحترمون وذوو المكانة والشأن في المجتمع من العلم والإخلاص والتواضع ومعاشرة الناس بالحسنى وغير ذلك من سمات النبل والشهامة والتديّن التي ينبغي لنا كبشر أن نتمتّع بها لكونها مزايا إنسانية شريفة أوّلاً،

---

(١) الغرر: ص٧٧، رقم ٦١.

وكمؤمنين ملتزمين بقواعد السلوك والأخلاق القويمة التي أدَّبنا عليها الدين وأولياؤنا الطاهرون عليهم الصلاة والسلام.

إنّما الحديث يدور حول العلاقات التي ينبغي أن نقيمها بين بعضنا البعض كجماعات عاملة لها من اختلاف الرؤى والاجتهادات وتباين الأولويات الشيء الكثير الذي قد يفصل بينها في كتل واتجاهات متعدّدة في نفس الوقت الذي تدعوهم المصالح والأهداف المشتركة إلى التفاوض والحوار والتعاون.

نحو علاقات إيجابية

ينبغي أن نعرف أنَّ التعددية في الاتجاهات أمر واقع وطبيعي. هكذا كان البشر في طبائعهم وأطباعهم، وربما هكذا أراد الله سبحانه لهم ﴿وَجَعَلْنَٰكُمْ شُعُوبًا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓاْ﴾[1] ﴿وَمِنْ ءَايَٰتِهِۦ خَلْقُ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَٱخْتِلَٰفُ أَلْسِنَتِكُمْ وَأَلْوَٰنِكُمْ﴾[2] فلا مجال لذوبان أحد الطرفين في الآخر، بل وربما غير ممكن أحياناً؛ لأنّه تعطيل لسنّة الاختلاف، كما أنَّ ضرورات الحياة والعمل تجعل من غير الممكن البقاء على حالة الانفصال الدائم وقطع العلاقات بلا حوار ولا تفاوض ولا ارتباط.

إذاً لابد من وجود طريق ثالث للارتباط هو إيجاد علاقات إيجابية وبنّاءة تنظم الاتصال بالفئات المختلفة وتحفظ للجميع استقلالهم في نفس الوقت الذي تضمن لهم مصالحهم.

إذاً الارتباط المثمر البنّاء هو الذي يقوم على أواصر الثقة والشعور

---

(١) سورة الحجرات: الآية ١٣.

(٢) سورة الروم: الآية ٢٢.

بالاطمئنان، وإذا توصلنا في يوم من الأيام إلى نتائج سلبية مع أي طرف من الأطراف فلنعرف أنَّ الخلل لم يكن في الحوار أو الارتباط، وإنّما الخلل في نوعية الارتباط والشعور الذي يعيشه كل طرف من الأطراف تجاه الآخر وهو يمارس دور المفاوض الساعي وراء التعاون والحلول البناءة.

فإنّ الإحساس بالثقة يزرع الأمل بين الجميع، ويفرض التفاهم على الخلاف، بينما الإحساس بالقلق يعكس الأُمور إلى الوراء، ويخرج بنتائج فاشلة. إذاً لنعيد السؤال الذي ابتدأنا به الحديث ثانية فنقول: كيف ينبغي أن نعمل لتكوين علاقات وثيقة ومتوازنة مع الآخرين نعيش معها في ظل سلام دائم وثقة متبادلة وتعاون مشترك؟ أو قل: ما هو السبيل إلى زرع الحوار والثقة بين الجميع، وفرض أجواء إيجابية مثمرة نتمتع بها نحن وغيرنا على السواء؟

مقترحات للمفاوضين

هناك بعض الخطوات التي ترسم لنا آفاق المستقبل الناجح، وتظلل حياتنا العملية ومؤسساتنا بأجواء التفاهم والحوار بعيداً عن القلق والاضطراب ومخاوف الهزيمة والفشل، وهنا نطرحها بعنوان مقترحات، وهي:

أولاً: لنحرص دائماً على أن يكون أول لقاء لنا مع أطرافنا الأُخرى لقاء إيجابياً يسوده الصدق والواقعية والاهتمام من أجل التفاهم والحل، فأحياناً يحدد أول لقاء السلوك الذي يظلل أجواء المحادثات والروابط، ويحكم على نتائجها بالإيجاب أو السلب. يقال: إنَّ في مواقف المفاوضات تعتبر اللحظات الأُولى من أهم لحظات الحوار وأكثرها تأثيراً على النتائج، وقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام أنّه قال: «من بذل معروفه مالت إليه

القلوب»[١].

ولعلّنا جرّبنا بأنفسنا ونحن نمارس أعمالنا في حياتنا اليومية كم التقينا بأفراد، وكم تحدثنا وتحاورنا.

وقد مر علينا الكثير ممن أحببناهم من أول لقاء، واستمرّ هذا الحب حتى تحول إلى علاقات متينة قائمة على المحبة بالفعل، وبعضهم لم نشعر تجاههم بارتياح أو علاقة جيدة من أول لقاء أيضاً، وربما استمرّ هذا لمدة طويلة.

طبعاً قد يصيب الانطباع الأول وقد يخطئ، كما أنّه ليس ميزاناً واقعياً دائماً للحكم على الأفراد وتحديد كيفية التعامل معهم إلاّ أنّه أمر موجود في العلاقات الاجتماعية، ويتحكم فيها عند بعض الأفراد، كما أنّ هناك من يخضع لهذا الانطباع الأوّلي ويسير دائماً باتجاهه، فإذا شكل عنده انطباعاً سلبياً تجاه الآخرين فإنّه سيقرر نوع علاقته أيضاً، ويجعله يتعامل مع طرفه الآخر بالقلق والخوف وسوء الظنّ والتشكيك بالنوايا، والعكس بالعكس.

وينبغي أن نعرف أنَّ هذا الطبع لا يحكمنا نحن فقط، بل قد يحكم أطرافنا الأُخرى أيضاً؛ لذلك يجب علينا أن نتذكر في مواقف الحوار والتفاوض كما إنّنا نشعر بالقلق تجاه الآخرين الأمر الذي يدعونا إلى ترك الحوار أو الاستمرار به بطريقة فيها من التشكيك واليأس واستهلاك الوقت أكثر مما فيها من الأمل، كذلك قد يشعر الآخرون تجاهنا بنفس الشعور فيدعوهم إلى مواقف شبيهة بمواقفنا في تجنّب الحوار والتعاون؛ لذلك فلنحرص دائماً على أن يكون أول لقاء لنا مع الآخرين لقاء إيجابياً واضحاً وصادقاً فيه من المحبة والوئام والإنصاف ما يدعو إلى الاحترام وزيادة الثقة والاطمئنان.

وإذا أردنا أن نعرف أنّنا نجحنا في بناء الثقة أم لا علينا أن نلتفت إلى ردود

---

(١) الغرر: ص٣٣٦، رقم ٤٣٨.

الطرف الآخر في أثناء الحوار، فإنّ الطرف الذي يعاني من هذا الإحساس غالباً ما يتجاوب مع الحوار بأحد هذه الطرق.

١ ـ أن يلتزم السكوت والحذر في أكثر فرص النقاش والتحاور «نوع من الحصانة والدفاع أمام الاختراق» وكما ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «ربّ سكوتٍ أنفع (أبلغ) من كلام»[1].

٢ ـ أن يصبح متوتراً فاقداً للتوازن، وربما يتخذ أُسلوب الهجوم الحاد ويتناول الأُمور بطريقة مبعثرة يخلط فيها الأوراق ونقاط البحث بغيرها، ويحسب شيئاً على حساب شيء آخر «تعبير غير مقصود عن المخاوف والقلق والتشكيك بالآخرين».

٣ ـ التظاهر بأنّه أكبر من الموجود وأعلى شأناً منه، فيتصنّع إبراز الثقة الزائدة بالنفس، فيلقي النكات، ويكثر المزاح ليبعد الحديث عن الجدّية، ويشير إلى أنّ ما يدور في خلده ويعد في قائمة أولوياته أكبر بكثير من هذا، أو غير ذلك من الأساليب لرد الفعل الذي ربما يدل على اليأس والإحباط وانعدام الثقة. إذاً علينا دائماً أن نكون حريصين على حفظ الثقة والعمل على تناميها وتقويتها لتقودنا إلى حوار جدي مقبول يضمن لنا ولأطرافنا النجاح والتقدم.

ولعلّ من أفضل الطرق إلى ذلك الحديث عن النفس والكشف عن أسباب الخوف ودواعي القلق الذي يكنه الآخرون تجاهنا أو نكنّه نحن تجاههم، والكثير من التجارب أثبتت أنَّ أول مسارات القلق تبدأ من غموض الطرف الآخر وعدم الاطلاع على ما يدور في خلده من نوايا وأفكار وتطلّعات.

---

(١) الغرر: ص٢١٤، رقم ٣٤.

ومن الواضح أنَّ التعامل مع الغامضين يثير الشكوك، ويدفع بالتخيّلات والأوهام لتتحكم بسلوكنا قبل غيرها؛ لذلك علينا أن نبدأ في لقائنا الأول تبادل المعلومات والحديث عن النفس وما يدور في خلدها بمقدار الضرورة من أهداف ونوايا دعتك إلى استعداد للحوار، لنكون واضحين عارفين ماذا نريد والى أين ننتهي، فإنّ هذا سيساعد كثيراً على أن يفهمك طرفك الآخر بطريقة سهلة وبسيطة، وبالشكل الذي أنت تحب أن يعرفك بها أيضاً، كما يساعد كثيراً على بناء الثقة وزرع الطمأنينة.

إنَّ العديد من المفاوضين يذهبون للقاء الآخرين وهم يحملون معهم تداعيات ذهنية وخلفيات سابقة حملوها من لقاءاتهم الأُولى؛ لذلك يبدأون بالتعامل معهم حسب هذا التقييم، فيصابون بالانتكاسة وعدم الإنصاف، وهذا أمر من شأنه أن يزعزع ثقتك بنفسك وثقة جماعتك بك فضلاً عن ثقة الآخرين.

ثانياً: لنحرص دائماً على أن نتعرّف على أنفسنا نحن قبل أن نخوض غمار الآخرين، وعلينا أن نحدّد ما هي مواقع الضعف فينا وما هي مواقع القوة بشكل واقعي ومعتدل؛ لكي نتعرف دائماً أين نضع أقدامنا في الطريق الصحيح؛ وذلك لأنّنا في مواقف التعامل مع الآخرين نتنبه غالباً إلى نواحي قصورنا بدلاً من التركيز على نقاط قوتنا، إمّا لأنّنا نحذر المواجهة من مواقع الضعف فنصاب بالانتكاس أو لأنّ الضعف يصيبنا بالقلق والخوف أكثر مما تشعرنا القوة بالثقة.

ولعلها النقطة نفسها التي تجعلنا ننظر إلى الأطراف الأُخرى من زوايا قوتهم، وأحياناً نهوّل ما عندهم بشكل غير مقصود ولا نلتفت جيداً إلى مواقع الضعف فيهم، والأزمات التي يعانون منها، فترى في الغالب يدور

هذا الحديث بين الأفراد، وهو أنَّ الجماعة الفلانية لها من القدرات كذا وكذا، كما أنّها تتمتع بتنظيم كبير بينما نحن نفقد ذلك، وقامت بالانفتاح على مواقعنا في مناطق عديدة، وربما قلبت الأوضاع لصالحها على حسابنا، بينما نحن في تراجع أوفي إهمال أو كسل، ونحو ذلك من التصورات. في حين إذا دققنا النظر نجد أنَّ المبالغة فيه والتهويل أحياناً أكثر من الحقيقة.

إذاً علينا أن ننظر إلى أنفسنا بعين باصرة منفتحة على الحقيقة لنقيّم الأُمور بميزانها الصحيح، وننظر إلى نقاط الضعف كما ننظر إلى نقاط القوة، ونحسب للقوة حساباتها كما نحسب للضعف حسابه، ونفس الأمر يجري لدى تقييمنا للآخرين، فإنّه ينبغي أن يتم وفق نظرة صحيحة ومنطقية، فلا نبالغ في قوته، ولا نستهين بضعفه.

فإنّ الدخول في علاقات عمل وإقامة روابط وتعاون مشترك مع الآخرين يستدعي أن نكون واقعيين لتزداد ثقتنا بأنفسنا وثقتنا بالآخرين، فإنّ من لا يعرف نفسه ولا يعرف غيره سينتهي في آخر المطاف إلى اتخاذ سياسة في الغالب غير مدروسة، فيبتلى بوضع الأُمور في غير مواضعها؛ لذا قد يصاب بالهزيمة والانسحاب، أو يصاب بالكبر والغرور، وكلاهما تطرّف في الموقف يقوده إلى الفشل والخسارة.

والذي يبدو من خلال التجارب العديدة بل ومن خلال معرفة طبيعة البشر أنَّه لا يوجد أُناس دائماً في انتصارات وآخرون دائماً في هزائم، كما لا يوجد أُناس خيِّرون دائماً وأخرون شريرون دائماً إلا ما ندر، وكذلك أُناس ناجحون دائماً وآخرون فاشلون، بل كل فرد منّا وكل جماعة أيضاً يملكون خصالاً جيدة وأُخرى سيئة، كما يملكون مظاهر قوة ومظاهر ضعف، وهذا لا يمنع من قدرتهم على تنمية القوة وتحجيم الضعف، والعكس صحيح إذا

أرادوا ذلك وخططوا وقاموا بشرائطها ومقوماتها الصحيحة.

إذاً علينا أن نتجنب هذا الخطأ دائماً، ونضع له في أذهاننا نصيباً جيداً من التوجه والالتفات، ولعلّ الخطوة الأُولى التي تضع أقدامنا على الصواب هي تقييم قدراتنا وتحديد مواقع ضعفنا ومواقع قوتنا لدى التعامل مع الآخرين، وهنالك أساليب توفر لنا فرصاً أكبر للوصول إلى تقييم منطقي مقبول.

منها: أن نعد قائمة نسجل فيها نقاط قوتنا وقائمة ثانية نسجل فيها نقاط ضعفنا بتأنّ وروية وصراحة متناهية ﴿ بَلِ ٱلْإِنسَٰنُ عَلَىٰ نَفْسِهِۦ بَصِيرَةٌ ﴿١٤﴾ وَلَوْ أَلْقَىٰ مَعَاذِيرَهُۥ ﴾[1].

ولنعرف أنّه كلما ازداد وعينا بقدراتنا وتعرفنا على إمكانياتنا بشكل واضح ودقيق سيكون بإمكاننا تجاوز الأخطاء وتجنب الفشل، كما سيكون بإمكاننا الاستفادة من القوة.

ومنها: هناك طريق آخر قد يوصلنا إلى الأمر بشكل أدق وأشمل وهو القيام باستطلاع رأي الأصدقاء والمعارف الموثوقين عن قدراتنا ومهاراتنا، وتشخيص القوة والضعف، ولو وجّهنا إليهم بعض الأسئلة بتواضع وسعة صدر سنكون أقرب إلى الواقع وأدق في التشخيص، كما سنكون أكبر في عيونهم وقلوبهم، ومن الأسئلة التي سنوجهها لهم هي: ما هو انطباعك عني وأنا أُمارس دوري في العمل؟ وكيف ترى فعلي وردّ فعلي في الأحداث؟ وما هو تقييمك لأفكاري وآرائي التي أبديتها تجاه الأحداث أو الآخرين؟ وهل تعدّني ناجحاً أم فاشلاً؟ وما هي الأسباب التي تراها في ذلك؟ ونحو ذلك من الأسئلة.

---

(١) سورة القيامة: الآية ١٤ ـ ١٥.

وستجد أنَّ الحصيلة التي تخرج بها تحمل في طياتها الكثير من الحقائق الخفية التي لم تكن تطلع عليها بشكل جيد ودقيق لولا سعة صدرك وإقبالك على تقييم نفسك من وجهات نظر أُخرى قد تملك القدرة على التشخيص أكثر منك.

ومنها: وهناك طريق ثالث لا يقل أهمية عن الطريقين الأوليين إلاّ أنه يحتاج إلى المزيد من التوجه والالتفات، وهو السعي الدائم لدراسة تجاربك في النجاح والفشل، فإذا عرفت أسباب النجاح وعرفت أسباب الفشل سيدعوك دائماً هذا التشخيص إلى تكرار الناجح واجتناب الفاشل، الأمر الذي يوفر لك الكثير من فرص التقدم والنمو والرشد والتكامل وزيادة الثقة بقدراتك الشخصية.

ثالثاً: عبّر عن انطباعاتك الحقيقية تجاه طرفك الآخر، واكشف له بواطن تفكيرك عنه، فـ «الإنصاف يتألف [يؤلف] القلوب»[1] كما ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام طبعاً لا نقصد من هذا الكشف عمّا يمكن أن يضرّ بك أو بالمحادثات، ولا نقصد منه الاستفزاز وإثارة كوامن الغضب، فإنّ الأفراد يختلفون من جهة تحمّلهم وسعة صدورهم، فرب طرف لا يتحمّل أن تبوح له عن حقيقة انطباعك عنه، وخصوصاً النقد، ورب فرد آخر يحبذ ذلك ويعدّه نوعاً من الشهامة والصدق في التعامل، فهذا أمر ينبغي للحكيم أن يعرفه ويدرك أين يستخدم أُسلوب الصراحة وأين يستخدم المجاملة.

إلاّ أنّ الكشف عن الانطباع الذي نحمله تجاه الآخرين في الغالب يعد نقطة قوة تزيد من أواصر الثقة، وخصوصاً في مواقع المدح، بل والنقد إذا جاملنا في طريقة بيانه.

---

(١) الغرر: ص١٨ رقم ١٩٥.

والذي يبدو أنّ هذا مما أشارت إليه الروايات العديدة الواردة عن أهل البيت عليهم الصلاة والسلام، فمنها ما أشار إلى استحباب إخبار المؤمن بمدى حبك له، وحقيقة شعورك الإيماني تجاهه، كما أنّ بعضها أشار إلى ضرورة النصيحة وكون المؤمن مرآة المؤمن، وضرورة التفات المؤمن إلى تصرفات أخيه من أجل أن ينصحه ويدلّه على الهدى.

طبعاً العديد منّا ربما يشعر بالحرج إذا أراد التعبير الواضح عن تصوّراته تجاه الآخرين، وربما يخشى البعض من ردود أفعال لم يحبذها ولم يقصدها إلاّ أنّنا نؤكد أنّ أُسلوب الكلام وطريقة التعبير لها دخل كبير في قبول النصح أو ردّه، واستقبال النقد واعتباره بنّاء، أو ردّه واعتباره قدحاً، لذا قد نترك لك بعض النماذج للتعبير الإيجابي والكشف عن انطباعاتك عن الآخرين، ومنها:

أنّك إنسان تحب النظام الدقيق كثيراً؛ لذا أخشى أن أفشل في تعاملي معك، فأرجو أن تساعدني على التوافق، وإنني أهابك شيئاً ما؛ ولذلك أُحاول أن أكون دقيقاً في تعاملي معك لنصل إلى نتائج مطلوبة، وأنّني أُقدر أتعابك والجهد الذي بذلته من أجل عملك؛ لذلك ينبغي أن أحفظ لك هذا الجهد ولا أنساه، وأنا أُحاورك، فأتمنّى لو ترعى اهتمامي وأتعابي أيضاً، وأنّ مرآك يذكرني بالهدوء والتصميم على النجاح، وأعتقد أنّك تقدّر ما أطمح إليه؛ لأنّك رجل صاحب تجربة مريرة في هذا العمل؛ لذلك أتوقع منك أن تساعدني في إنجاح مهمتي. وغير ذلك من التعابير التي تحمل في بطونها وجهين: وجهاً يشير إلى بعض المخاوف كما يشير إلى نوع من المدح والرضا، الأمر الذي لا يجعل كلامك سلبياً ينظر إليه الآخرون بعين قادحة تريد الشماتة، وهو من شأنه أن يزيد علاقات الود والمحبة، ويرفع من درجة

الثقة والإخلاص في التعامل، وخصوصاً في تلك الأحوال التي نريد فيها أن نقيم تعاوناً أو نحل خلافاً ما؛ إذ إنّ الشريك يمكن أن يدرك حاجاتنا ومصالحنا بشكل صحيح، وربما يدعوه الإنصاف والتعقل إلى العمل على تقديم المساعدة لنا من أجل تحقيقها عندما نحدثه عنها بصراحة وثقة مع تقدير لطموحه وجهوده.

إذاً إذا أردنا أن نقطع السبيل أمام الخيالات والأوهام ونمنعها من التحكم في علاقاتنا بالآخرين فعلينا أن نحرص على لقاءاتنا الأُولى، ثم نقيّم أنفسنا تقييماً دقيقاً، وبعد ذلك نكشف للآخرين ما نحبه ونريده وما نتصوره تجاههم وتجاه المفاوضات، فإنّ ذلك يمنعهم من أن يغرقوا في الأوهام ورسم ملامح شخصيتنا بخيالات هي إلى الأوهام أقرب منها إلى الحقيقة.

الصراحة

إذا أردنا أن يحدثنا الآخرون عن أنفسهم فإنّ علينا أن نبدأ بالتعبير عن أنفسنا بصراحة وصدق، وكما ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «الصدق صلاح كل شيء»[١] فإنّ بعض المفاوضين قد ينسون هذه القاعدة المنطقية في الحوار فيبدأون بالغموض، فلا يبوحون بما يريدون، أو يخافون أن يبادروا أطرافهم الأُخرى بالحديث عن أفكارهم ورؤاهم وحقيقة شعورهم فيزيدون المحادثات إرباكاً، وربما يضيفون عند أطرافهم شكوكاً أُخرى تمنع من الحوار المثمر.

وينبغي أن نعرف أنّ الصراحة قد تكون أحياناً ضارة، إلاّ أنَّ الصراحة المدروسة الهادفة يمكن أن تكون فاتحة تعارف متبادل وحوار صريح ومثمر؛

---

(١) الغرر: ص٤١، رقم ١١١٤.

لأنّنا عندما نتحدّث عن أنفسنا بصراحة نكون قد قدّمنا لطرفنا الآخر معلومات واضحة وصادقة عن أنفسنا، وأغلقنا أمامه أبواب القلق وسوء الظن، وفي نفس الوقت نكون قد ألفتناه إلى بعض أولوياتنا التي ندعوه إلى رعايتها والسعي لاحترامها وإعطائها القدر المناسب من الاهتمام في نفس الوقت الذي نكون قد أشعرناه بانعدام الفواصل النفسية بيننا وبينه، وهو من شأنه أن يزيد من تماسكه واطمئنانه بنا، الأمر الذي يعود عليه نفسياً بالارتياح والثقة، ويدعوه هو الآخر إلى الانفتاح بصراحة وصدق، وآثار هذه الصداقة والانفتاح على نتائج الحوار واستثماره لا تخفى علينا جميعاً.

فمن المفيد أن نعلم أنّ من مصلحتنا ومصلحة من نمثلهم في الحوار أن نعطي الآخرين الذين نريد أن نتوصل معهم إلى تفاهم وتنسيق فرصة جيدة للتعرّف علينا بوضوح لا أقل من بعض النواحي ذات الصلة بهدف لقائنا ومفاوضاتنا. فإنّ الصراحة المتبادلة أثناء الحوار هي دعوة لتبادل المعلومات والمحادثة البنّاءة بين الطرفين، كما أنها إشارة إلى نوع من الاحترام للطرف الآخر، ومحاولة بناء ثقة متبادلة، كما أنّها يمكن أن تكون بداية تواصل حقيقي ومثمر بين الأطراف والذين يشعرون بصعوبة في الحديث عن أنفسهم.

هنالك مفاتيح للكلام ينبغي أن نستخدمها ليسهل علينا فتح أبواب الحديث على مساحات رحبة للتفاهم وبناء الثقة، وكنماذج بسيطة لهذه المفاتيح هي التعبير في بداية الكلام بما يلي: أودّ أن أعبّر لك عن مشاعري ونحن نعايش هذه الفرصة واللقاء، وكم كنت أنتظر هكذا مناسبات للالتقاء والاستماع إلى البعض عن قرب وبلا وسائط، ويا حبذا تتكرّر هكذا اجتماعات لنتبادل الأخبار والمشاورات، وأُحب أن أُعلمك أنّ هذا اللقاء

بالنسبة لي وللأُخوة هو في غاية من الأهمية، وأنّ الجميع ينظرون إليه بعين متفائلة، وطبعاً قد نحتاج إلى المزيد من الوقت لمدارسة الأُمور بشكل أكثر إلاّ أنّي أود أن أُعلمك بأنّ هذه الفرصة مناسبة جميلة للتعرف وتفهم حقيقة ما نشعر به ونطمح إليه، وأنّ نتائج محادثاتنا سترشدنا إلى الكثير من الذي ينبغي أن نعمله في المستقبل لنكون على توافق ونجاح متواصل، وهكذا.

فهنا تجد أن كلمة «أودّ» و«أنتظر» و«يا حبذا» و«أُحبّ» ونحوها من التعابير فيها من الظلال النفسي الكبير الذي يعطي الآخر طابعاً إيجابياً وروحاً متفائلة بالنجاح، كما يضفي الاجتماعات بروح أُخوية يسودها الحب والاحترام، كما تُلمح إليه أنك تحب الصراحة، بل وتصر على البوح بما يهم في إنجاح الحوار من معلومات وأفكار.

وطبعاً نؤكد مرة أُخرى علينا أن نحذر أيضاً من البوح بأُمور قد تستخدم ضدنا من خلال الحوار، أو العمل فيما بعد، أو تنتهي في آخر المطاف إلى إفشال الحوار والإضرار بالمصالح الأهم، فإنّ الحكمة ينبغي أن تلازم خطواتنا واحدة بواحدة لنضمن النجاح والسلامة مهما أمكن، والضرورات تقدر بقدرها كما يقولون.

رابعاً: قد نواجه في أثناء الحوار أُناساً لا يميلون إلى المحادثة الصريحة، أو يشعرون بالإحراج في تبادل المعلومات لسبب أو لآخر، فماذا ينبغي أن نفعل حتى نجذبهم إلى الصراحة والوضوح؟

قلنا سابقاً: إنّ انفتاحنا نحن أولاً قد يجرُّ الطرف الآخر إلى الانفتاح هو أيضاً، وهناك طريق ثانٍ لذلك، وهو أن نقدم بعض الأسئلة تتضمن إجاباتها معلومات وافية تلم بجوانب الطرف، وتعرفنا على نمط تفكيره ومدى اهتمامه بموضوع الحوار، مثلاً: ما هي وجهة نظرك تجاه القضية

المبحوثة، وكيف تقيّم أهميتها؟ وهل ترى أنّها من الأُمور المعقدة التي تحتاج إلى عناية وتفكير شديدين؟ وما هي مقترحاتك لمعالجة الأمر؟ وكيف تقيّم النتائج التي سنتوصل إليها في الحوار؟ وماذا ينبغي أن نعمل حتى ننجح في اكتشاف طرق العلاج؟ وماذا تتوقع مني في المساهمة تجاه الحل؟

طبعاً قد يتصوّر البعض أنَّ الأسئلة تربك الطرف الآخر، وربما تحرجه وتدفعه باتجاه الإحجام أو الانزعاج مما يمنعه من مواصلة الحوار بشكل أفضل. ونحن نؤيد أنَّ هذا ممكن الحصول بالنسبة للبعض إلاّ أنّه أُسلوب ناجح أيضاً بالنسبة للبعض، كما إنّنا إذا ركزنا في طريقة كلامنا وعرفنا كيف نمسك بمفاتيح الكلام وأُسلوب البيان سنمنع من وقوع الحرج، بل وأحياناً يرفع هذا النوع من الكلام الحرج ويجعل الطرف الآخر يجيب عن أسئلتك بكل سرور وارتياح؛ لأنّنا بأسئلتنا نكون قد وفرنا له فرصاً جيدة للتعبير عن آرائه وأفكاره، كما نكون قد أشبعنا تطلعه في الاستماع إليه بشكل جيد واحترام وجهة نظره، وهو أمر يرغب إليه كل متكلم.

إذاً اكتشاف شخصية الطرف الآخر لا يحتاج دائماً إلى طرق غير مباشرة، بل يمكن أن نسلك طرقاً مباشرة واضحة وبسيطة؛ وذلك بتوجيه بعض الأسئلة التي ترتبط بموضوع المحادثات.

نعم، ينبغي دائماً أن نتجنب الإحراج المتعمد أو استخدام الفضول كطريق إلى الحوار، وفي أي وقت شعرنا أنّ الكلام بدأ يتخذ هذا المنحى فإنّ الحكمة تتطلب التوقف والخوض بما له دخل في المهم. إن الحديث المفتوح والمباشر من خلال طرح الأسئلة الهادفة يوفر لنا ثلاث فوائد هامة في التفاوض، وهي:

١ ـ يفتح مجالاً جيداً للمعرفة والثقة واجتناب سوء الفهم.

٢ ـ تقديم معلومات صريحة وواضحة ومباشرة من وإلى الآخر.

٣ ـ السيطرة على الحديث وتوجيهه إلى النقاط الهامة التي من أجلها عُقد الاجتماع.

ومن الواضح أنّ هذا الأُسلوب نفسه يمكن أن يستخدمه الطرف الآخر معنا مستفيداً من نفس الحق؛ لذا علينا أن نحدّد إجاباتنا على أساس ما ينفع في إثراء الحديث وإشباع الحوار بالمعلومات التي تنتهي به إلى النجاح. وأما الأسئلة التي تشعرنا بالحرج أو الفضول أو لا نرى من المصلحة الإجابة عليها فيمكن أن نستخدم حق الرفض بكلمة «لا» أو حق السكوت أو حق تغيير الكلام إلى مجرى آخر بحيث لا يسبب للطرف الآخر صدمة لا تليق بالأخلاق أو تمنع استمرار الحوار، كما إنّنا وبسهولة يمكن أن نجيب هكذا: لنترك الحديث عن هذا، مع أنّي أود أن أشرحه لك بالتفصيل إلاّ أنّ الوقت لا يسمح الآن، وسنكمل الحديث في وقت آخر، ولنعد إلى موضوع الكلام. وواضح أنّ هذا النوع من الجواب يفهمه المخاطب اللبيب، وربما يلفته إلى أنّه قد دخل منطقة محظورة في الكلام، أو يكون قد سبب لك بعض الحرج.

وفي نفس الوقت الذي يعطيك مبرراً جيداً للامتناع نقترح على من يتعرّض لهكذا أسئلة ولا يحبذ الإجابة عليها أن يسأل نفسه أولاً هل تريد أن تلبي فضوله؟ فإذا كان الجواب «نعم» لمصالح وحكم ينبغي أن يعرفها هو فيجيب عن سؤاله بأمانة واحترام. وإن كان الجواب «لا» لأسباب ينبغي أن يعرفها أيضاً فيمكنه أن يعبّر عن ذلك بوضوح وأدب، فله كامل الحق في الإجابة أو الرفض. هذه بعض الخطوات التي قد تكون تساعد في بناء جسور الثقة بين الأفراد وترفع من نسبة النجاح في التفاهم والاتفاق.

الفصل السادس

كيف نتعامل مع النزاع؟

قبل التفاصيل نذكّر ببعض الأمور:

نشوب النزاع

الكل منا يتعرّض إلى أزمات ومشاكل تستدعي الحل، سواء في البيت أم في العمل أم في دائرة المجتمع، فإنّ الصراع وتزاحم المصالح واختلاف الآراء والمشارب من سنن الحياة، ولا يمكن لأحد منا أن يتخلّص من الصراع تماماً؛ إذ لا قدرة للإنسان على التخلف عن قوانين الحياة أو التمرّد على سنن الأشياء، إلاّ أنّه يقدر على تجنب أضرارها ومساوئها إذا وجد طرقاً صحيحة ومتوازنة للتعامل معها. ومن السهل على الإنسان أن يساير القوانين والسنن ويتعامل معها حسب مقتضياتها وأسبابها، إلاّ أنّه يستحيل عليه تجاوزها أو التغافل عنها.

ولعلّ من أوضح الأمثلة على ذلك الخلافات التي نتعرّض لها جميعاً في البيت أو محل العمل أو في المجتمع، فإنّه لا مخلص لكل واحد منا منها، وقد تحصل حتى مع أقرب الناس إلينا فضلاً عن الخصوم.

ولاشك أنّ الأسباب والدوافع إليها عديدة ومتنوعة إلاّ أنّ القدر المسلم فيها أنّها تحصل دائماً، ونبتلى بها جميعاً بين آونة وأُخرى، فكيف ينبغي أن نتصرّف لا لنرفع الخلاف أو كما يسميه البعض الصراع؛ بل لنخفف

أضراره، أو ننقله من المناطق الحارة المحتدمة بالغضب والنار وإشعال الحرائق في أكثر من بعد إلى المناطق الباردة التي يحكمها العقل والمنطق واحترام الخلاف والتعامل معه على أنّه سنة لابدّ منها، فينبغي مسايرتها، ثم تسييرها إلى الاستفادة الأفضل والمصلحة الأكمل. فليست الخلافات سبباً تاماً للحروب بين الدول والناس في الغالب، وإنّما الطرق التي نواجه فيه الخلافات هي التي تعود إلى اندلاع الحروب وتصعيدها في الأكثر.

الوسائط الحكيمة

إنّ تزاحم المصالح أحياناً وتعارضها أحياناً أُخرى يواجهه الجميع في مسيرته الشخصية والجماعية، ومن الحكمة أن ننظر إلى القضية من منظور واقعي ومنصف، فإنّ الكثير ممن يبحثون قضايا الصراعات ويعملون من أجل حلها مخلصين يقعون في مطبات خطيرة، فينشغلون بتأجيج الصراع بدلاً من حلّه، وربما توسعة دائرته بدلاً من تحجيمها، أحياناً عن تعمد وإصرار، وأحياناً كثيرة من دون قصد أو تعمّد، وإنّما لأنّهم لم يدخلوا البيوت من أبوابها، ولم يتمتعوا بنظرة منصفة ومتعادلة تحفظ للجميع حقه، وترعى للكل مصالحه.

فإنّ العديد من أطراف الخلاف أو الوسطاء فيه يقعون في فخ التطرّف فتنقسم مواقفهم في الغالب إلى قطبين متنافرين لا مجال فيها للحلول الوسط والتفاهم المشترك، فبعضهم يحث الأطراف على الصلابة والشدّة وعدم التنازل ولو بمقدار خطوة أو خطوات، وخاصة عندما يؤمن بأنّه الحق المطلق وغيره الباطل المحض، وبالتالي فهو صاحب الحق دائماً، والآخرون هم المخطئون الذين يجب عليهم التنازل والاعتذار.

ومن الواضح أنّ هذا الشعور والإيمان يقود إلى تقطيع خيوط الوصل وتمزيق لحمة التفاهم، وهذا من شأنه أن يسكب الزيت على النار، ويزيد في العقد بدلاً من حلها، وما ورد عن أمير المؤمنين خير دليل على ذلك حيث قال: «إياك وما يستهجن من الكلام، فإنّه يحبّس (يحبس) عليك اللئام، وينفر عنك الكرام»[1].

والبعض الآخر قد يرى العكس تماماً فيرى أن المهادنة والتسامح والاحترام المطلق من طرف واحد هو الطريق الأمثل لتجنب الإنسان أخطار الحروب وتنزيهه من لوثها، فإنّه إذا كان خصمك عنيداً وعدوانياً فكن أنت متسامحاً ليناً لتقضي على عدوانيته. وهذا مما لا ننكر فوائده الجمّة في العديد من الأحيان، بل وضرورته أحياناً، ولكنه ليس دائماً، فقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «من عامل الناس بالجميل كافوه (كافأوه) به»[2].

وهذا الأُسلوب المسالم ينفع مع الطرف الذي يحترم العقل ويجد ضرورة للتفاهم والخلاص من المشكلة بالطرق المعتدلة التي ترعى للجميع حقوقهم، ويؤمن بأنّ للجميع حق العيش بسلام، أو يرجى منه ذلك ولو على المدى البعيد.

وأما الطرف الذي لا يجد لك أي قيمة أو اعتبار سوى أن تتحطم في قباله وتفقد كل وجودك من أجل وجوده وتتنازل عن كل مبادئك وأهدافك من أجل طموحاته ومصالحه فهذا أمر يبدو غير معقول، بل قد يستغل الآخرون هذا التراجع المتواصل منك، ويحسبونه ضعفاً فيمعنون في السيطرة عليك، ويهزمونك في أكثر من موقع ومجال؛ ولهذا فإنّ هذا الأُسلوب سيكون

---

(١) الغرر: ص٩٦، رقم ٨٢.

(٢) الغرر: ص٣٥١، رقم ٩٥٩.

كالأُسلوب الأول ينتهي بالنتيجة ولو البعيدة إلى الحروب والعراك الساخن عندما يشعر أحد الطرفين أنّه خسر كل شيء، بل ينبغي الالتفات إلى أنّ لكل مرحلة خططها، ولكل طرف من الأطراف أُسلوبه وطريقته في التعامل معه ومعالجة الاختلاف. وسنوضح فيما بعد بعض الطرق التي نراها معقولة لحل الصراعات.

تحويل الشعار إلى عمل

الكثير من المؤسسات الاجتماعية بل والدول والحكومات والأحزاب السياسية سواء كانوا في المعارضة أم في الحكم بل وحتى الأشخاص والشخصيات يدعون إلى التسامح والحوار ونبذ العنف والتجاوز على حقوق الآخرين، إلاّ أنّ القليل منهم تمكن من تجسيد هذا الشعار الرفيع إلى سلوك ومنهج عمل محسوس، والدراسة الميدانية للواقع المعاش تدلنا على النتائج التي كسبناها من جراء العنف وعدم احترام الآخرين وحفظ حق الخلاف وحرية الرأي أكثر من تلك التي حظينا فيها بسبب السلم والحوار والتفاهم.

وربما لا يكون البعض متعمّداً في تجاوز شعاره أو هدفه الذي نادى به، وقد لا يكون البعض مزيفاً ومخادعاً في شعاره، وإنّما يعود السبب في هذا التجاوز إلى الجهل بطرق تنفيذ الشعار السامي وتحويله إلى سلوك عملي يتجلى في تصرفات الكل. والحقيقة التي ينبغي أن نؤمن بها هي أنّ النتيجة السلبية للعنف وعدم احترام الصراع واحدة سواء كانت مواقفنا عن تعمّد وإصرار على العنف أم غفلة واشتباه؛ لذا ينبغي أن نفكر ملياً في إيجاد الطرق العملية لتطبيق الأفكار وتحويل النظريات إلى إدارة، والإدارة إلى

سياسة ثابتة ومتوازنة قبل أن نتهم أطرافنا بسوء النية أو الخداع.

إيجابية النظرة

إنّ الحكمة والتعقل يدعوننا لأن نكون إيجابيين أكثر في الصراع، وننظر إلى الأُمور بعين باصرة وروح متفائلة إلى إمكانية الحل والوصول إلى صيغة تجمع الكل، وتحفظ ما نتطلع إليه، وهذا أمر يستدعي أن لا يفكر أحد فينا أنّ هناك طرفاً مهزوماً وآخر منتصراً، بل إذا جلسنا على طاولة المباحثات وتحاورنا بهدوء ورويّة وتوصلنا إلى ما يرضي الجميع فالكل منتصر، وإذا غفلنا عن الإنصاف وتعاملنا على أساس أن يكون أحدنا منتصراً والآخر مهزوماً فالكل منهزم على المدى البعيد أو القريب.

هذه هي الواقعية التي ينبغي لأطراف الخلاف أن يتوجهوا إليها ويدخلوا في المفاوضات بهذه النظرة والبصيرة، وبهذه الطريقة أيضاً يضمن كل منا ما يريد. فإنّ من أوليات النجاح أن نوفر في أنفسنا مؤهلاته وشروطه، ومن أهم شروطه مجانبة الفردية والأنانية واحتكار المصالح.

فقبل أن نحكم على الآخرين بالفشل أو الاستبداد وإفساح المجال للحقد والضغينة لكي تؤثر أثرها علينا أن نفكر هل أنّي عملت على ضمان حقي وحق غيري؟ وهل شعر الآخرون كما أُحب أن أشعر بالاحترام وإمكانية تحقيق الأهداف من خلال الحوار، أم لا؟

ماذا يعني التفاوض؟

إنّ الحوار والتفاوض لا يعني بالضرورة الاستسلام والتنازل عن المبادئ والحقوق، كما لا يعني التعنت دائماً والحرب، أو جرجرت الطرف الآخر إلى الحوار رغماً عنه كما قد ينظر إليها البعض فيرفضها كأُسلوب من

أساليب التقدم والتنافس والمسالمة مع الأطراف. ربما تكون المفاوضات نهاية من نهايات الفشل أو الهزيمة في بعض الأحيان، إلاّ أنّها ليست دائماً كذلك، فإنّ التفاوض إذا كان من موقع القوة والثقة بالنفس والقناعة المقرونة بالحكمة والعقل يكون إيجابي الأساليب والنتائج، وبالعكس.

فليس الطرف الضعيف هو الذي يدعو إلى التفاوض أو يقبل به كحل عن قناعة ومبدئية ورؤية حكيمة، ولا الطرف القوي المتعنت يقبل به؛ لأنّ الأول مجبور عليه، والثاني لا يجد في نفسه الحاجة إليه كأُسلوب لاحترام الآخرين واحتوائهم. كلا، لا هذا صحيح ولا ذاك، بل التفاوض والحوار إذا انطلق من موقع المبدأ وكان الحوار والتفاهم والتنسيق أصلاً في العمل وعنصراً من عناصر النجاح فإنّه سيكون عامل بناء ترفعه الأطراف القوية والفاعلة الحكيمة من أجل ضمان مستقبل أفضل وتقدم أكبر، والطرف الذي يرفض الحوار سينتهي في يوم من الأيام إلى الخسائر الكبيرة التي افتقدها نتيجة تفرّده وتعصبه؛ إذ لا يمكن للإنسان أن يعيش وحده، ولا أن يمشي في الطريق وحده، فعليه أن يفكر في أكبر قدر ممكن في التفاهم والتنسيق، والأعمال تنمو وتكبر مع أشخاصها ومدرائها، فلا يبقى شيء يراوح في مكانه، بل الجميع يمشي ويتطوّر، وعندها لا يجد نفسه إلاّ مضطراً للتنازل والتفاوض بعد أن فات الأوان.

فإنّ البقاء للأفضل كما قال سبحانه: ﴿كَذَٰلِكَ يَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْحَقَّ وَٱلْبَٰطِلَ ۚ فَأَمَّا ٱلزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَآءً ۖ وَأَمَّا مَا يَنفَعُ ٱلنَّاسَ فَيَمْكُثُ فِى ٱلْأَرْضِ ۚ كَذَٰلِكَ يَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْأَمْثَالَ﴾[١] والذي سيحظى باحترام الناس وتأييدهم ذلك الطرف الذي راعى الحقوق، وأنصف التعامل، وعرف نفسه وغيره.

---

(١) سورة الرعد: الآية ١٧.

الحوار المثمر

من الفطنة أن ندرّب أنفسنا على تجنب الاستفزاز والإثارة، كما أنّ من الكياسة أن نملك أنفسنا أمام الغضب والحقد والحسد ونحوها من إغراءات الشيطان، فإنّ الشيطان يتربص بنا الدوائر من أجل أن يجرّنا إلى المهاوي السحيقة والفتن والمشاجرات، فينبغي أن نتمرّس ونروّض أنفسنا على تجنب المزالق التي تؤدي بنا إلى الصراعات غير المثمرة أو الانشغال بالأُمور الهامشية التي تبعدنا شيئاً فشيئاً عن الجذور، فإنّ الحكيم لا يضيع وقته وجهده من أجل التنازع على بيت أو سيارة أو موقع عمل أو دور ونحوها من الأُمور ويترك أهدافه العليا جانباً.

والحازم اللبيب هو الذي يفكر في النتائج ولا يخطو خطوة إلا ويتأمل في عواقبها، وينظر في مضارها وفوائدها، ويوازن بين هذه وتلك، ثم يتخذ قراره بالإقدام أو الإحجام. وقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «الحازم من يؤخر العقوبة في سلطان الغضب، ويعجل مكافأة الإحسان اغتناماً لفرصة الإمكان»[1] وعليه أن يكتسب من القدرات والمؤهلات النفسية والفكرية العالية ما يمكنه من الحوار المثمر والتفاوض البنّاء من أجل بناء علاقة تفاهم وتعاون وتنسيق متفاعل مع الآخرين، فالحوار والتفاوض أصل لا بدّ منه في كل عمل، سواء أردنا التفاهم والاتفاق أم أردنا الانفصال؛ لأنّه أقرب الطرق إلى الحل المرضي في كلتا الحالتين، أما في صورة الاتفاق فواضح، وأما إذا لم نتفق وتوصلنا إلى أنّ الانفصال هو الأفضل والأنفع لنا جميعاً فإنّ الحوار أيضاً سيكون الطريق الأقل إيلاماً ووجعاً وخسائر لكلا الطرفين.

---

(١) الغرر: ص٢٧، رقم ٥٥٢.

الموقف من النزاع

عند نشوب الخلاف نكون أمام خيارات ثلاثة وهي: إما أن نؤجّجه ونخوض فيه حتى يتصاعد وينتهي إلى الحرب وما يترتب عليها من أضرار، أو ننسحب منه في الوهلة الأُولى ونعطي ما يريده الطرف الآخر من تنازلات قد تتنافى مع مبادئنا وأُسسنا، أو نوجه الخلاف ونقوده إلى طريق التفاوض والحوار المتكافئ، وعندها نكون قد تجنّبنا الحرب وويلاتها، وفي نفس الوقت حفظنا أُسسنا ومبادئنا الأهم ولم نتراجع عنها.

ولعلّنا إذا وفرنا في أنفسنا المؤهلات الأكثر سنكون أقدر على استثمار الخلاف وصبّه في الاتجاه الإيجابي الذي يصنع من الخلاف تفاهماً، ومن الانقسام تلاحماً، وبتعبيرٍ آخر إذا امتلكنا القدرة على إدارة الصراع نكون قد حوّلنا الهزيمة فيه إلى نصر، والخسائر إلى أرباح. وهناك العديد من الخطوات الميدانية التي توفر فينا القدرة على إدارة الصراع بالطريقة الأمثل، ولعل منها:

١ ـ العمل على إقامة الاتصال والارتباط مع الطرف الآخر والحفاظ على قدر مدروس من التواصل، فليس من المعقول أن نتوقع حلولاً مرضية من دون أن نمتلك فرصة المواجهة واللقاء والتواصل مع الطرف الآخر، وهذا أمر يتطلب المزيد من الدراسة والحكمة وانتخاب الفرد الأنسب والطريقة الأفضل للاتصال.

٢ ـ تشخيص أهم المصالح المشتركة من جهة، ومن جهة أُخرى تشخيص الأخطار المشتركة والتركيز عليهما بشكل جدي ودقيق؛ لنحفّز في الجانبين ضرورة التفاهم وضرورة تجنب الأخطار.

٣ ـ العمل على تحييد الطرف الآخر وتهدئته، ومما يساعد على ذلك مثلاً

ضبط الكلمات والحوارات والتحدث مع الغير بشكل بناء وإيجابي بلا ألفاظ جارحة أو نابية ولا تصريحات قد تستفز الطرف الآخر، وتثير فيه دوافع الخلاف، فإنّ الحرص على التفاوض بشكل يرضي الطرفين خير من الكلام المرتجل الذي يضر ولا ينفع.

٤ ـ قد نجد من الحكمة جعل الوسطاء من أجل إدامة الاتصال والحوار، فإنّ انتخاب الوسيط الكفوء من أهم الخيارات التي توفر لنا النجاح أو الفشل، فرب وسيط يساعد على تأجيج الصراع أكثر مما يخفف منه، ورب وسيط مهزوم يقود سفينة الحوار إلى التنازل والانسحاب أمام الآخرين.

فعلينا دائماً أن نعرف ماذا نريد من الحوار، ومن هو الأصح لإدامة الحوار وإدارته. ولعلّ من المناسب أن أذكر هنا أنّ كل خطوة من هذه الخطوات تحتاج إلى المزيد من العناية والدراسة والتخطيط حتى لا نقع في ارتكاب الأخطاء، أو نخالف الأولويات التي نعدها أُصولاً وكانت من أسباب الخلاف أولاً، فإنّ لكل مقام مقالاً، ولكل حادث حديثاً، فتشخيص الخطوة اللازمة من غيرها بالفرد المناسب من غيره أمر ينبغي أن يرجع إلى ذوي الشان وأهل الحل والعقد والمشاورات الكافية؛ لكي نضمن قدرة أكبر على المواجهة مع سلامة في العواقب.

٥ ـ هناك مؤشرات ومظاهر تدلنا على نقاط الضعف في الحوار ونقاط القوة، وبالتالي الالتفات إليها يعرّفنا على النتائج، وأنّ الحوار الذي نخوض فيه سينتهي إلى الفشل أم إلى النجاح؛ لنكون على استعداد وترقّب دائماً، فنزيد من مقومات النجاح ونقضي على بوادر الفشل، ولعلّ من أهم هذه المؤشرات ما يلي:

أ ـ الإصغاء التام والاستماع الكامل لما يتحدّث به الطرف المقابل، وهذا

ما أكده الإمام أمير المؤمنين عليه السلام حينما قال: «اسمع تعلم، واصمت تسلم»[1] فليس من المنطقية أن نتوقع نتائج مرضية في الحوار وكل طرف من الأطراف يجب أن يقول كلمته فقط، ويملي ما يفكر به على الغير، فإنّ هذه ليست مؤشر نجاح، بل مؤشر فشل؛ لأنّه قد يكشف عن الأنانية في الأطراف واهتمامهم من أجل استثمار الاجتماع من أجل منافعهم فقط. ولعلّ التوصيات التي خرجت بها العديد من التجارب الميدانية لعمليات التفاوض والحوار في المؤتمرات والاجتماعات المهمّة كانت ضرورة التركيز على مسألة الإصغاء والاستماع إلى ما يقوله الطرف، والسعي التام لتفهم ما يقوله، ودرك ما يشعر به من أخطار، ويطمح إليه من طموحات.

وبالتالي فإنّ الإصغاء الكافي يوفر لك فرصة سانحة لفهم خطابه أولاً، وثانياً التركيز على مواقع قوته وضعفه، وثالثاً القدرة على مناقشته بطريقة منطقية ناضجة، والحاصل فإنّ الحوار الذي يسوده الإصغاء أكثر من الكلام يقودنا إلى التنبؤ بنتائج ناجحة، ويكلفنا القليل من الوقت والجهد، ويعطينا الكثير من الأرباح.

ب ـ تجرّد الأطراف من الخلفيات السابقة والأحكام القبلية على الأطراف، فإنّ تفريغ الذهن والقلب من الأحكام والأحاسيس السابقة يوفر لنا فرصة جيدة على فهم الطرف الآخر، كما يسمح للطرف الآخر بالسعي لتفهمنا، وبالتالي فإنّ الكثير من سوء الظن والتهم والآراء المرتجلة تزول وتذوب عوارضها بمجرد الالتقاء بالطرف صاحب العلاقة؛ لأنّ المواجهة المباشرة في الحوار قد تكشف لنا ما لم نلتفت إليه سابقاً، وتزيل عنا الكثير من الشكوك، ومن هنا فإنّنا إذا وجدنا أنفسنا دخلنا الحوار بتجرّد تام

---

(١) الغرر: ص٨٠، رقم ١٢١.

ووجدنا الطرف الآخر أيضاً يتعامل معنا بنفس الطريقة سنكون أقدر على فهم النتيجة من الحوار والحدس بعواقبه، وهذا أمر من شأنه أن يوفر لنا قدرة أفضل على إدارته في الاستمرار أو الختام.

ج ـ الحوار المنتج ذلك الذي يسوده الهدوء والاستقرار الذهني الذي تتحكّم به المنطقة الباردة من الذهن لا المنطقة الحارة من القلب أو النفس، فالعديد من الأطراف يخضعون لانفعالاتهم وتوتراتهم العصبية والنفسية وهم يخوضون الحديث، وهذا أمر قد ينتهي إلى العراك وتصاعد العنف والصياح والانجرار وراء أُمور هامشية وبسيطة قد لا ترتبط بصلب الموضوع، ولا تنتهي إلى نتيجة؛ إذ ربما يفقد الطرف المتوتّر صوابه، ويبدأ بالسعي لفرض رأيه على الآخرين، وعندما تتجلّى الأحاسيس والعواطف الحارة في كلامه بدلاً من المنطقية والبراهين يسعى لإقناع الطرف الآخر بالعنف وارتفاع الصوت والصخب ونحوها.

ومن الواضح أنّ الصياح لا يثبت حقاً ولا يدفع باطلاً، فإنّ العنف يمكن أن يقابل بالعنف، والصراخ بالصراخ، وبالتالي محاولات الفرض القسرية يمكن أن تقابل بالرد القسري، وهذه أُمور تمنع من إدامة الحوار بشكل منطقي حر، وتقوده إلى التعصب والأنانية والجدل، وسعي كل طرف لإثبات وجوده وفرض هيمنته على الطرف الآخر، وبالتالي هزيمته، وبعد هذا لا نحتاج إلى مزيد من البيان في مدى الفشل الذي سيلوح من هذا الحوار.

ومعلوم أنّ لكل ظاهرة من هذه الظواهر طرقاً وأساليب لمعالجتها والقضاء عليها؛ ضماناً للسلامة، وحصداً للنتائج الجيدة، وسنتعرض إلى بعضها في مجالات أُخرى إن شاء الله تعالى.

الفصل السابع

المؤتمرات وآليات النجاح

قد لا تغدو ولادة المؤتمرات صعبة أو عسيرة جداً إذا دخلنا إليها من أبوابها، وتماشينا مع سننها الطبيعية، وأخذنا بسبيل الأسباب والمسببات والمقدمات الصحيحة للنتائج المطلوبة، إلاّ أنّ السؤال المهم هو كيف يمكن أن نتوصّل إلى المؤتمرات؟ وكيف نضمن نجاحها؟ وكيف نوفر عناصر استمرارها؟ وللإجابة عن هذا السؤال الصعب من الضروري الالتفات إلى بعض النقاط الهامة:

الأولى: وضوح الهدف؛ إذ لا يكفي إيمان الأفراد بضرورة الاجتماع، ولا بدية المؤتمر للمساهمة في انعقاده أو الاستعداد للمشاركة فيه، بل لابد من توفير الشروط المهمة التي تساعد على ذلك، ومن أهم هذه الشروط هو تعيين الهدف بشكل واضح لا يشوبه الغموض أو الاستفهام، والتحديد بالضبط ما هو المطلوب من المؤتمر المزمع عقده؟ وما هي مهمته وحدوده؟ لأنّ تشويش الرؤية والغموض في تحديد الهدف ورسم أبعاده هي أول خطوة في طريق الفشل والتضييع في الجهود والطاقات.

وليس من الصعب على المدير الحكيم أن يطرح أسئلته عن مشروعه على نفسه أولاً، ثم على الآخرين، وطلب مشاركتهم في توضيح الرؤية وتحديد الأهداف، وربما وضع النقاط على الحروف. وهذه من الأساليب العقلانية

التي تضم إلى فوائدها الكثيرة ضمان معاضدة الآخرين، والمساهمة في إنجاحها؛ إذ ليس من الحكمة بمكان أن نتوقع تفاعل الآخرين معنا ومساهمتهم في مشاريعنا، وشدّهم على أيدينا قبل أن يتعرفوا بالضبط ما هي الأهداف والغايات المرسومة للأعمال؟ وما هي الحدود التي يقدرون أو يحبذون المساهمة فيها؟

ولعلنا إذا وضعنا أنفسنا مكان الآخرين إذا دعينا للمساهمة في إنجاح أعمالهم ومشاريعهم سنتعرّف بوضوح على أهمية تحديد الهدف من أجل إنجاح المشروع والتفاعل معه. هذا أولاً، وثانياً سنتعرف أيضاً على مدى أهمية التشخيص الدقيق للأهداف في رسم لخطط والأساليب الصحيحة للوصول إليها.

إذن ينبغي أن نحدد الهدف أولاً، ونطرح أسئلتنا الواضحة عن الغايات والمقاصد لنضمن لنا وللآخرين نجاحاً فاعلاً وخطوات سليمة ونتائج إيجابية ثانياً.

الثانية: جمع الكل وإسهام الآخرين في المشروع، وبتعبير آخر أن لا نحمل هم المشروع وحدنا، أو نفكر أنّ هذا الهم همنا وليس للآخرين حظّ فيه، فنعيش العزلة، أو نتفرد في الأمر بحيث يرى الآخرون أنّهم أجانب عن المشروع وغرباء عن الخطط والبرامج، وبالتالي يعتزلون الأمر، ويسحبون عنا أيدٍ كثيرة نحن في أمس الحاجة إليها، فإنّ للآخرين من التجارب والخطط والقدرات الكبيرة على إنجاز الأعمال وتنفيذ البرامج ما ربما يضفي إلينا الكثير، ويعود علينا بالكثير.

ولعلّ من السنن الكونية التي أودعها الله سبحانه في هذا الوجود أنّه لم يحصر القوى والطاقات في أحد، ولم يحرمها جميعاً عن أحد، بل وزع

مواهبه ونعمه على الناس لتكون طريقاً إلى التعارف والتكامل والتكافل، ولعل في التجارب الميدانية الكثيرة غنىً وكفاية لإثبات صحة هذا الأمر، وعلى هذا فليس من المنطق أن نخالف نحن السنن الكونية، ونخطو إلى الأهداف بطرق ليست هي سبلها، وندخل إليها من غير أبوابها، ثم نتوقع لها النجاح.

إذاً لابد من جمع الآخرين والتفاهم معهم، وإيجاد حالة التنسيق والتعاون من أجل إنجاح العمل.

الثالثة: الإيمان بالنسبية هنا وقبولها كحقيقة واقعية في النجاح من الخطوات اللازمة لنجاح المؤتمرات، فليس بالضرورة أن يساهم الأفراد والتجمعات والمؤسسات بكلهم وبقضهم وقضيضهم حتى نقبل منهم المشاركة في المشروع.

فإنّ المطلق والحدية الجامدة في العمل أمر يقود إلى الفشل غالباً؛ إذاً لابد أن نحسب لاختلاف الآراء والمصالح ومستوى القناعات ودرجات التفاعل والانسجام ـ وبالتالي جدول الأولويات ـ حسابها.

فليس من الصحيح أن نقسم الآخرين إلى فئتين: فئة تؤمن كلياً وفئة ترفض كلياً، وبالتالي نحكم عليهم أنّهم إما معنا كلياً أو ليسوا معنا كلياً؛ إذ توجد هناك فئات أُخرى ربما تكون أقرب إلى الواقعية والاعتدال على الأقل في نظريتها، وربما ترى أنّ أُسلوبها في تحقيق الهدف، وأنّ أفكارها هي الصحيحة أو الأصح، وهؤلاء هم الذين يقبلون بالبعض ويرفضون البعض أو لا ينسجمون معهم. ولعلنا إذا سألنا أنفسنا هذا السؤال نكون قد وفرنا لأنفسنا بالمرونة الجيدة تقبّل الأُمور، والسؤال هو: هل نحن دائماً على صح وغيرنا مخطئ؟ وهل ما نفكر به هو الأفضل دائماً؟

فالخطوة الثالثة إذاً في طريق إنجاح المؤتمرات أن نقبل حتى بالنسبية في التعاون وقبول كل مراحل التعاطي والتفاعل مع المشروع على اختلاف نسبها وتعاطيها. نعم، كلما كانت درجة التفاعل أكبر والمساهمة أكثر كان أفضل، إلاّ أنّ الإيمان بالمطلق ورفض النسبية هو من شأنه أن يفشل المشروع، وينتهي بنا إلى النتائج الخاسرة.

الرابعة: بما أنّنا غير معصومين إذن ينبغي أن نؤمن بأنّ الكل منا غير بعيد عن الخطأ أو الغفلة أو الذنب، سواء عن عمد أو غير عمد، ومن هنا يصبح التوقع من الآخرين أن لا يخطؤوا بحقنا أو يتعاملوا معنا بالطريقة التي نحب وبالشكل الذي نتوقع أو نريد أمراً في غير محله، فكما نحن أيضاً قد نتصرف أحياناً تصرفات هي في جوهرها بعيدة عن الأليق بنا والأنسب بمكانتنا أو شخصيتنا تجاه أهلنا أو أصدقائنا ونتوقع منهم العفو والتجاوز وعدم ملاحقة الأخطاء والحكم علينا من خلالها كذلك ينبغي لنا أيضاً أن نغفر ونصفح ونتجاوز عن العثرات، فلسنا دائماً على صح وغيرنا على خطأ، كما لسنا الحق وغيرنا الباطل، بل الكل منا يخطأ ويشتبه وإن اختلفت النسبة من شخص لآخر ومن موقع لآخر.

ولذلك من المناسب أن نضع بعض الأُصول الأساسية أمامنا ونحن نتعامل مع الآخرين لنعود إليها عند توتر الأجواء واختلاف الآراء وربما المواقف، فإنّ وجود القواعد الأساسية والثوابت التي لا تتغير في العمل كفيلة بإطفاء الكثير من الحرائق وإيجاد الكثير من حالات الاتفاق وتقارب وجهات النظر، وبالتالي كفيلة بالحفاظ على الأجواء السليمة والتماسك العضوي بين الجماعات قبل وبعد وأثناء العمل، ولعل من أهم هذه القواعد والأُصول التي يجب أن نضعها في حساباتنا دائماً هي:

١ ـ أصالة التفاهم والحوار في قبال الاختلاف والتنازع.

٢ ـ أصالة التعاون والتنسيق في قبال التفرقة والفردية.

٣ ـ أصالة التسامح والعفو في قبال الحساب أو المقابلة بالمثل.

فإنّ الأصل الأول يقرب الأفكار ويجمع الرؤى، وبالتالي يوجد الانسجام الفكري المطلوب في كل تجمع ومؤسسة، وواضح أنّ أُولى خطوات النجاح هو وحدة الرؤية وانسجام الأفكار، والثاني يكمل النواقص ويسد الفراغات في العمل، ويدفع بالجميع نحو التطبيق الأفضل وكسب النتائج أيضاً، فـ «التعاون على إقامة الحق أمانة وديانة»[١] كما ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام، والثالث يعبد الطرق، ويصفي الأجواء، ويطهّر النفوس والقلوب من رواسب العمل ومداخلات الأُمور، وينشر خيمة السلام والمحبة على جميع العاملين. قال الإمام علي عليه السلام: «أسمحكم أربحكم»[٢].

إذ من الواضح أنّ كل عمل يعاني من أزمات داخلية، ولا يخلو من موارد التعرض لسوء الفهم، وربما سوء الظن التي عليها بعض الحساسيات أو الظروف المختلفة أحياناً، وأحياناً أُخرى تزاحم الأعمال واختلالات الإدارة، أو تمليها أخطاء العاملين أنفسهم في بعض الأحيان، وربما تتجمع كلها أو بعضها في هذا وذاك، وهذه الأزمات منها ما هو نفسي ومنها ما هو فكري ومنها ما هو إداري، ولكن لو خليت وشأنها فإنّها كافية لتحطيم الأعمال، وتفكك المؤسسات، وبالتالي انصرافها عن الأهداف العليا وانشغال العاملين فيها بالهامشيات التي من شأنها أن تضر ولا تنفع، وفي

---

(١) الغرر: ص٢١، رقم ٣٣٩.

(٢) الغرر: ص١٠٨، رقم ١٤٦.

العديد من الأحيان تعود على الجميع بنقض الأغراض والتراجع عن الأهداف إن لم تنته عند البعض إلى العواقب الوخيمة.

فينبغي للعاملين أن يستعينوا بحكمتهم وحسن تدبيرهم ومنطقيتهم من أجل معالجة الأزمات، وحيث إنّ طرق العلاج في الغالب تختلف من فرد لآخر؛ لذا لابد من إيجاد المسلمات الأولية التي يتفق عليها الجميع، والتي تقوم بدور الوسيط العملي والنفسي الذي يؤطر الجميع في تجاه واحد، ويوازن عندهم المعادلات، ويقودهم إلى الحل. ومن هذه المسلمات ما ذكرنا، وبعضها الآخر يرجع إلى حكمة المدراء والأفراد وسعة صدورهم ولين جانبهم وكبر نفوسهم وعمق نظرتهم واهتمامهم بالأُمور، ومداراتهم لبعضهم البعض، فإنّه لا يسود من لا يحتمل إخوانه.

الخامسة: وبعد هذا وذاك أيضاً ينبغي أن لا ننسى دائماً روابط الصداقة ووشائج الأُخوة والمحبة كأُخوة ومؤمنين صادقين متحابين في الله، وقد جمعنا هدف واحد وطريق واحد، ونأمل أن يجمعنا مصير واحد هو رضا الله سبحانه والفوز بجنانه.

وأن لا ننسى أبداً أنّ العمل والدور والمسؤولية مهما كبرت وعظمت تعود بخيرها على الجميع، كما تنتهي بشرّها على الجميع أيضاً؛ إذ لا يوجد في الجماعات غالباً شخص مستفيد فقط، وآخر متضرر، وواحد يأخذ، وآخر يعطي، بل الجميع يعطي، والجميع يعمل، وكلهم مشتركون في المنفعة وفي الخسارة ولكن كل بحسب موقعه ودوره وظروفه وقابلياته وقدراته.

وواضح أنّنا إذا وضعنا هذه الفكرة أمامنا ونظرنا إليها من الزاوية الصحيحة سنجد أنّ الاختلاف في الرأي أو الموقف لا يستحق القطيعة، ولا

التوتر الشديد، ولا مواصلة التأزم في العلاقات وتفسير الأُمور بغير منظارها الإيجابي، وتبقى على طول الخط نوافذ التفاهم والحوار والصحبة الأُخوية وروابط الصداقة هي الحاكمة على أجواء العمل قبل علاقات العمل والوظائف، وتظلل علينا أجنحة السلم والاطمئنان والتفاهم، فإنّ «أشرف الشيم رعاية الود»[١] كما قال مولانا أمير المؤمنين عليه السلام: «وأشرف المروءة حسن الأُخوة»[٢] وقال رسول الله صلى الله عليه وآله: «ما ضاق مجلس بمتحابين»[٣] وفي الغرر: «في الضيق والشدة يظهر حسن المودة»[٤].

عناصر النجاح

وبعد هذه المقدمات قد تكون بعض ملامح الجواب قد توضحت، فإنّ تحقق المؤتمرات ثم نجاحها واستمرارها أمر يعد ممكناً إذا توافرت عناصره الأساسية والتي تتلخص في أمرين أحدهما من داخل الإنسان نفسه، والآخر من خارجه.

وحيث إنّ قدرة الإنسان وقوة إبداعه وسر عظمته وانتصاره يعود إلى إرادته وتصميمه وقدر نفسه وقدر همته، كما أنّ سرّ فشله وتراجعه يعود إليها أيضاً أولاً؛ لذا لابد من التركيز على النفوس أولاً وتهذيبها وتعليمها وتوعيتها بعناصر القوة والمتانة وترويضها بخصال السمو الروحي، وعلو الهمة، وسلوك سبل النجاح، وتجنب مواقع النقص والفشل، وتذكيرها المتواصل بالأهداف العليا، وتلقينها قيم الجهاد والصبر وتحمل الأذى

---

(١) الغرر: ص١٠٩، رقم ١٨٠.

(٢) الغرر: ص١٠٩، رقم ١٨٤.

(٣) كنز العمال: ج٩، ص٩، ح٢٤٦٧٤.

(٤) الغرر: ص٢٧٢، رقم ٤٢.

والاستقامة ومقاومة الصعوبات وتحدي الأزمات، فإنّ خير النفوس أزكاها، وأول ما يبتدأ التقدم والنجاح في النفس، كما أنّ أول مواطن الفشل هي النفس أيضاً.

قال مولانا أمير المؤمنين عليه أفضل الصلاة والسلام: «من نصب نفسه للناس إماماً فليبدأ بتعليم نفسه قبل تعليم غيره، وليكن تأديبه بسيرته قبل تأديبه بلسانه، ومعلم نفسه ومؤدبها أحق بالإجلال من معلم الناس ومؤدبهم»[١].

وقال عليه الصلاة والسلام: «ذروة الغايات لا ينالها إلاّ ذوو التهذيب والمجاهدات»[٢].

وفي حديث آخر قال عليه السلام: «كلما زاد علم الرجل زادت عنايته بنفسه، وبذل في رياضتها وصلاحها جهده»[٣].

وقال صلوات الله عليه: «المرء حيث وضع نفسه برياضته وطاعته، فإن نزّهها تنزّهت، وإن دنسها تدنست»[٤].

وبالتالي فإنّ النزاهة عن العيوب وسد اختلالات النفس وكبح جماحها وإكمال نواقصها من شيم النفوس الطاهرة وأصحاب المروءات الذين تقوم عليهم نهضة الأُمم وبناء المستقبل المجيد، ومن لم يهذب نفسه فضحه سوء العادة، وحمل بين يديه العجز، وحكم على أعماله بالفشل، وعلى إخوانه بالقطيعة، فإنّ أعجز الناس من عجز عن إصلاح نفسه، وأيضاً

---

(١) نهج البلاغة: ص٤٨٠، الحكم ٧٣.

(٢) الغرر: ص٢٠٧، رقم ١١.

(٣) الغرر: ص٣٠٠، رقم ٦.

(٤) الغرر: ص٢٦١، رقم ١٩٠٣.

أعجز الناس من قدر على أن يزيل النقص عن نفسه فلم يفعل. هذا ما يرتبط بداخل النفس.

وأما العناصر الخارجية فهو أمر قد يعني القائمين بالمشروع قبل غيرهم، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أن تعمل عليه.

وهناك بعض الخطوات الضرورية التي يقترح مراعاتها توفيراً لآلية المؤتمرات وجوداً ونجاحاً ودواماً.

الآليات

وهذه الخطوات تلخص في آلات ثلاث تحقق لنا المؤتمرات، وتهيء لنا الفرص الكبيرة لاستثمارها، وهي:

١ ـ آلة الوجود.

٢ ـ آلة النجاح.

٣ ـ آلة الدوام والاستمرار.

وحيث إنّ أعمالنا ينبغي أن تكون مؤسساتية كما أنّ الحكمة وضرورة العمل وضمان ديمومته وتكامله تفرض علينا الإيمان بالعمل الجماعي وتجاوز الفردية في الأُمور إذن ينبغي أن تكون آلياتنا أيضاً جماعية ومؤسساتية؛ لذلك يقترح أن تكون الآلات عبارة عن لجان تقوم بالمهمات الثلاث، ولكل مهمة لجنة تهتم بأمورها، وتتكفل مسائلها.

الأُولى: لجنة تحضيرية تهتم بالتهيئة وإعداد الأجواء والأفراد والتحضير نفسياً وفكرياً وإدارياً لانعقاد المؤتمر، مضافاً إلى دراسة الظروف الموضوعية وتعيين المكان والزمان وسائر الأُمور المتعلقة لولادة المؤتمر ولادة صحيحة وسالمة، ومن ثم التقييم والموازنة والتهيئة ثانية لعقد المؤتمر مرة ومرات

أُخرى.

الثانية: لجنة مصالحة وترشيد للأفكار والخطط والبرامج وحل العقد التي تولد أو التي تحتمل أن تولد بالطرق المنطقية الصحيحة التي تضمن للجميع حقه، وتوفر لها مستوى مقبولاً من الرضا أثناء انعقاد المؤتمر لاختلاف وجهات النظر أو تصادم المشاريع أو الأفراد، كما تقيم جسور الربط والتوثيق بين الأطراف وتقريب النفوس والقلوب بما يخدم استراتيجية المؤتمر والهدف الأكبر الذي عقد من أجله.

الثالثة: لجنة متابعة للقرارات التي تنجم عن المؤتمر ودراسة أساليب تنفيذها ووضعها في حيز التطبيق بالنحو الأفضل، كما تهتم بمتابعة الأطراف متابعة جدية ومتواصلة من أجل تنفيذ التزاماتها بما جرى الاتفاق عليه وتذليل الصعوبات التي تحول دون ذلك. هذا فضلاً عن اللجنة الإدارية في داخل المؤتمر التي تهتم بتسيير البرامج والأعمال وهندسة المناقشات والخطط بالشكل الأحسن والأكمل.

وواضح أنّ لكل لجنة من هذه اللجان شروطاً لابد من توفرها من أجل إنجاح اللجنة، بعضها يرتبط بالأعضاء، وبعضها بكيفية تعيينهم وطريقة انتخابهم، وبعضها الآخر في الأساليب والتكتيكات، ولكن حيث إنّ حديثنا فعلاً في الأصل نرجئ البحث في التفاصيل الأُخرى إلى مجال آخر.

الفصل الثامن

الحوار والتفاوض خطوات أخرى باتجاه التعاون

قلنا سابقاً: لا داعي لخلط الأوراق ودمج الأفراد بالأزمات، أو نضعهم في جبهة واحدة لنخلق من الصديق خصماً، ومن التفاهم عراكاً، بل لنضع للأزمة حساباً، وللأفراد حساباً آخر، فنتعامل مع الأُولى بتصميم وإرادة وتحد على الحل، ونعامل الأفراد بأريحية واحترام لنضمن دوام الأُلفة والمحبة، ثم التعاون في العمل. **هذا أولاً.**

ثانياً: التركيز على المصالح لا المواقف.

ونعني بالمصالح هنا الأولويات التي جاءت بنا إلى طاولة المفاوضات. إنّ البعض منا قد يأخذ بحوافز المواقف القديمة، ويتقيد بآثارها، وهذا أمر في الغالب يعيق التفاهم، ويفصل الطرفين في جبهتين في الوقت الذي يتطلب منه المنطق العقلاني التفكير بالأهداف والمصالح التي جاء من أجلها للحوار.

إنّنا في كثير من الأحيان نتناسى الخلافات أو نصبر على الأذى لمصالح أهم، وفي كثير من الأحيان نعمل بسعة صدر ومرونة مع بعضنا من أجل أغراضنا الشخصية، ولكن قد ننسى هذه السياسة المنطقية عندما نتعامل مع أطرافنا الأُخرى وفي الأُمور الكبيرة والأهداف الأكبر، الأمر الذي يزيد من توتر الأجواء ويعكّر صفوها في الوقت الذي ينبغي أن لا ننسى أنّ تحويل الخصم إلى صديق والصديق إلى حليف متعاون تحتاج إلى الكثير من الأجواء

الصافية وتذويب الجليد ورفع الحواجز النفسية بيننا وبينه.

لقد أثبتت التجارب العديدة أنّ الدخول في المفاوضات مع خلفيات المواقف السابقة يحكّم التوتر والعراك أكثر، وفي عاقبة الأمر ربما تخرج الأطراف من جلسات الحوار وهم أكثر عراكاً وعداءً وسوء ظن.

ولو فكر الطرفان دائماً بالأهداف والمصالح لتحلّى كلاهما أو أحدهما بضبط النفس وسعة الصدر بما يمتص الغضب، ويعطي فرصة التفاهم وتوضيح الأُمور بما يعود عليهما بالنفع، أليس أعقل الناس أنظرهم في العواقب وأشدهم مداراة للناس[1] كما قال مولانا أمير المؤمنين عليه السلام لذلك فإنّ أوليات خطواتنا نحو التفاهم ثم التعاون ينبغي أن تبدأ بالسؤال لماذا أُريد التفاوض؟ وما هي المصالح التي تستدعي منا الحوار؟ ولماذا يريد طرفنا الآخر الجوار معنا؟ وما هي مصالحه في ذلك؟

فإنّنا في هذه الأسئلة نوفر لأنفسنا رؤية واضحة وهدفاً واضح الأبعاد والأغراض بما يعيننا على الالتزام بشرائط الإنجاح، وفي نفس الوقت الذي يوفر لنا فرصة ذهبية للتوصل إلى تفهّم أغراض طرفنا الآخر وبالتالي الإمساك بمفاتيحه التي تفتح لنا أبواب التفاهم والاقتناع وأخيراً التعاون، فقد لا نتوصل نحن بمفردنا إلى الأهداف والمصالح التي يتطلع إليها طرفنا الآخر، وهو أمر معقول إلاّ أنّنا إذا كلفنا أنفسنا عناء السؤال والتفكير وربما سألنا طرفنا الآخر عنه سنكون قد وفرنا لأنفسنا فرصة أكبر للحل.

ربما نفكر أنّ بعض الأطراف يتعاملون مع أطرافهم الأُخرى بالانغلاق أو

---

(١) أنظر بحار الأنوار: ج٧٢، ص٥٢، ح٥٢، وفيه: (أعقل الناس أشدّهم مداراة للناس، وأذلّ الناس من أهان الناس)؛ وفي غرر الحكم: ص١١٢ رقم ٢٧٥: (أعقل الناس أنظرهم في العواقب).

الانفتاح المحدود، وهذا أمر يحسه الكثير من المفاوضين إلاّ أنّه يبقى لأُسلوبنا في الحوار وقدرتنا على زرع الثقة والاطمئنان في نفس شريكنا الدور الفاعل في كسبه وإحساسه بالأمان من الانفتاح؛ لذلك قد نبدأ الحوار معه بتذكيره بالمواقف أو التعريف بها بين آونة وأُخرى وزرع الألغام أثناء الحوار والإكثار من العتاب واللوم وغيرها، وقد نبدأ الحوار بالحديث العادي ثم طرح بعض الأسئلة المباشرة البسيطة والهادئة، ولكل واحد من الأُسلوبين نتائجه وآثاره في الفشل والنجاح.

فلو بدأنا الحديث مثلاً هكذا:

إنّي أشعر بالراحة كثيراً وسعيد بلقائك وإن كان متأخراً، إلاّ أنّه تبقى الفرص ثمينة وفي أي وقت نغتنمها فهي مكسب، ولكن لا أدري بماذا تحس أنت؟ ولقد فكرت ملياً فيما صرحت به يوماً في الموضوع الفلاني - والمفروض أن نكون قد أعددنا لما يرتبط بموضوع الحوار - وقد عثرت على بعض الاحتمالات، ولكنك تعلم أنّ الاحتمال يحتمل الصحة والخطأ؛ لذلك يبقى لك الكلام الفصل الذي يزيل عنا الغموض ويرفع الاحتمالات برأي واحد، والأفضل أن نسمع منك ماذا كنت تقصد منه؟

ونحن بهذا البيان نكون قد عاملناه بحسن الظن، وفي نفس الوقت طلبنا منه التحدث عن أهدافه وطموحاته، ومن لا يحب أن يتحدث عن نفسه وطموحاته؟ ومن الذي لا يحب أن يحقق حاجاته وأغراضه؟

لذلك قد تجده يبدأ بالاسترسال بالكلام، نعم ربما في البدء يكون متحفظاً بعض الشيء، إلاّ أنّك إذا منحته الفرصة الأكبر للحديث وأعطيت لنفسك الصبر على الاستماع وتسجيل بعض نقاطه أو أبديت تفهمها ستجد أنّك أوجدت فرصة جيدة للسيطرة على أجواء المحاورة ثم إدارتها بالأُسلوب

الأفضل.

ولا يخفى علينا أنّ هذه الطريقة ليست هي الوحيدة؛ إذ تختلف المفاوضات من ظرف لآخر، كما أنّ درجات الثقة وحسن النوايا بين الأفراد له دوره الكبير في الاستجابة الإيجابية أو السلبية، إلاّ أنّ طريق الهدوء والتعقل والاسترسال المنطقي والأخذ والعطاء في الحديث مع احترام الطرف الآخر وتثمين آرائه له كامل الأهمية في فرض التفاهم الذي يوصل الجميع إلى بر الأمان؛ لأن ذلك كفيل بتفهم حاجات الطرف الآخر والتعرف على أهدافه بما يجعل المواقف السابقة وحالة التوتر واللارضى بيننا وبينه قليلة الأهمية، وإنّما تكمن الأهمية في تحديد المشكلة أولاً، ثم حلها بما يقنع الطرفين ويلبي حاجاتهما ثانياً. إذاً لنحدد قبل كل شيء أين تكمن المصالح وأين تكمن الأضرار؟

ثالثاً: تقدير حسنات الآخرين والنظر إلى الأُمور بإيجابية، ولأجل توضيح ذلك

ينبغي أن نعتمد قصة الإناء الذي نصفه مملوء بالماء دائماً؛ إذ كل قضية يمكن أن نراها من زاوية سلبية إذا أردنا أن نتشاءم في الأُمور ونأخذها بطابع الشك والوسوسة، وإذا أردنا أن نتفاءل وننظر إلى الأُمور من زوايا الأمل والشعور بالنجاح فإنّنا سنراها إيجابية، وعندها سنتجاوز النصف الفارغ من الإناء ونركز على النصف المملوء وهي خطوة باتجاه الهدف الذي نريده. فإنّ للعاقل في كل كلمة نبلاً[١] كما في الحديث الشريف، وقد ورد الكثير من الحث الأكيد في القرآن الكريم والسنة المطهرة وسيرة الأئمة المعصومين عليهم السلام على الأمل والتعامل مع الأشياء بالوسطية والاعتدال وإعطاء كل ذي حق

---

(١) أنظر الغرر: ص٣١٠، رقم ٤٩.

حقه حتى لو كان العدو صاحب الحق. فلا نبالغ في الإيجابية حتى نؤخذ بشعاراتها، ولا نبالغ في السلبية حتى نتصور وكأنّ الناس أعداء وخصوم لنا.

وقد قال سبحانه: ﴿وَلَا تَبْخَسُوا۟ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ﴾[1] كما ورد في الأحاديث الشريفة الدعوة إلى الإنصاف، وخصوصاً إنصاف الناس من أنفسنا[2].

إنّ البعض منا قد يفكر أنّ الاعتراف بما للخصم من فضائل وصفات حسنة يعد هزيمة لنا، إلاّ أنّ في ميزان المنطق والشرع الهزيمة في بخس حقوق الناس والتنكر لما لهم من إيجابيات ومواقف نبيلة.

لعلك تعرضت في كثير من الأحيان إلى أُناس غير منصفين إذا أحبوا أحداً فأنّهم ينسبون له المزيد من الفضائل وإن لم يتحل بها، كما إذا أبغضوا أحداً ينسبون له الكثير من الرذائل وهو بريء منها، وعلى أحسن الفروض يسلبون عنه فضائله، بينما في منطق الحكمة والعقل فضلاً عن الشرع لا هذا صحيح ولا ذاك. وفي الغالب فإنّ أُسلوب الإفراط والتفريط مكشوف وواضح أمام الآخرين، كما أنّ مردوده السلبي كبير جداً، ويكفي أنّه يفقد اعتبارنا أمام الآخرين، وربما يعدم الثقة بنا.

لا شك أنّ كل من له فضيلة أو موقف نبيل يستحق المدح والإشادة لأنّه نوع كمال، والكمال محبوب لذاته وممدوح لدى العقلاء، كما أنّ مدحه والإشادة به يشكل دافعاً قوياً للمواظبة عليه والاستمرار في التحلي به. فلو مدحت شخصاً بصفة إيجابية فيه فإنّك ستجده يتعامل بها معك دائماً، كما

---

(١) سورة الأعراف: الآية ٨٥.

(٢) الغرر: ص٨٤، رقم ٢٥٦ و ٢٥٧.

سيهتم ليظهر هذه الفضيلة أمامك لدى تعامله مع الآخرين؛ لأنّ الإنسان بطبعه ميال إلى الكمال والمدح، كما أنّ كل شخص منا يحب أن يرى نفسه مرآة الكمالات، ويحتل مكانة مرموقة في قلوب الآخرين.

بعض الناس يفرضون مكانتهم بين الناس بالإرهاب والقوة، وبعضهم الآخر يفرضها بالأموال والمكاسب. أما الحكيم فإنّه يزرعها بالصفات الحسنة والخصال الحميدة، ومن أهم الخصال الحميدة التي تزرع المحبة والثقة بين الناس الإشادة بفضائلهم وذكرهم بالخير ومدح خصال الخير فيهم. ولعلّ ما ورد عن مولانا أمير المؤمنين عليه السلام يشير إلى بعض هذا حيث يقول: «الاستصلاح للأعداء بحسن المقال وجميل الأفعال أهون من ملاقاتهم ومغالبتهم بمضيض القتال»[١] «ومن استصلح الأضداد بلغ المراد»[٢] وكان فيما يوصي به لقمان عليه السلام ابنه: «يا بني ليكن مما تتسلّح به على عدوّك فتصرعه المماسحة وإعلان الرضا عنه، ولا تزاوله بالمجانبة فيبدو له ما في نفسك فيتأهب لك»[٣].

إذاً لنأخذ الأُمور دائماً من الزاوية الإيجابية، ونشيد بالحسن، ونغض الطرف عن القبيح إلاّ ما أخرجه الدليل، وإذا جلسنا مع أطرافنا الأُخرى علينا أن نسعى لذكر محامدهم، وأن نذكرهم بمواقفهم الإيجابية، ونترك السلبيات جانباً.

لقد تمكن العديد من الأطراف من تحييد خصومهم بسبب إسماعهم أنّهم يذكرونهم بخير، ويغضون الطرف عن سلبياتهم وإن لم يجلسوا على طاولة

---

(١) الغرر: ص١٥، رقم ٧٩.

(٢) الغرر: ص٣٢٧، رقم ١٤٠.

(٣) أمالي الصدوق: ص٥٣١ ـ ٥٣٢، ح٥ المجلس ٩٥.

التفاهم، ولو أردت دليلاً واضحاً لهذا لاحظ نفسك إذا سمعت أنّ خصمك الذي تعده خصماً يذكرك بخير، ويمدحك أمام الآخرين، ويشيد بإيجابياتك، ما هو شعورك تجاهه؟

إنّك إذا لم تبدأ باتباع الأُسلوب ذاته معه ولا تجمّد خلافك معه فإنّك سوف تمنع من زيادة التوتر معه على أقل الفروض، وهذا وحده مكسب في وقت الأزمة ربما سيساعد في المستقبل على الحل.

إذاً اذكر الإيجابيات في طرفك الآخر وإن كانت ضئيلة، وأشعره أنّك تقدِّر له هذه الصفة وتشيد بموقفه النبيل، واسع أن تذكر الإيجابيات الصحيحة المتصف بها بالفعل ولا تضف عليها ولا تزد كما لا تنقص منها؛ لأن الزيادة تشعره بعدم واقعيتك، وربما تبذر فيه سوء الظن؛ لأنّه يعرف حقيقة صفاته ومواقفه، ويعرف أين هو محسن وأين هو مسيء، والإنسان على نفسه بصيرة؛ لذا لا ينبغي المبالغة في المدح، كما لا يصح التنقيص؛ لأنّه هو الآخر يفقدك الثقة، ويجعلك أمامه متنكراً للجميل، ومعادياً حقيقياً له.

فالصحيح هو ما قاله الشرع القويم من انتهاج الوسطية والاعتدال، ووضع كل شيء في موضعه، وإعطاء كل ذي حق حقه. قال مولانا أمير المؤمنين عليه السلام: «الإنصاف يستديم المحبّة»[1] و«بالنصفة تدوم الوصلة»[2] وعنه عليه السلام: «حسب المرء ... من عقله إنصافه من نفسه»[3] ومن إنصافه قبوله الحق إذا بان له.

---

(١) الغرر: ص١٨، رقم ١٩٦.

(٢) الغرر: ص١٦٦، رقم ١١٩.

(٣) بحار الأنوار: ج٧٥، ص٨٠، ح٦٦.

قد نجد أثناء المفاوضات بعض الخصال الإيجابية التي تستحق الإشادة إلاّ أنّ التوتر والعواطف السلبية تدعونا إلى تجاهلها، وهذا ما لا ينبغي أن يحصل إذا أردنا الفوز بنتائج مثمرة وإيجابية، لهذا فإنّ من المفيد جداً أن نقدر الحسنات ونظهرها، ونبدي ارتياحنا وشعورنا بإجلالها أمام الشريك، فإنّ نتائجها الإيجابية أول ما ستنعكس علينا في بعدين:

١ ـ إظهار مناقبنا وخصالنا النبيلة أيضاً، ومن الواضح أنّ هذا اللون من التعاطي الإيجابي بين الطرفين من شأنه أن يعود بالأجواء إلى الصفاء والمحبة والتركيز على الإيجابيات والغفلة عن السلبيات، وكلنا يعلم كم لهذه الأجواء من الفائدة على إعطاء الحوار قيمة كبيرة في الأحاسيس والنتائج.

٢ ـ إشعار الطرف الآخر بفائدة الجهود المشتركة والسمات الحسنة، بحيث يرى أنّ لها معنىً ملموساً حتى في أشد لحظات النزاع صعوبة، وهذا من شأنه أن يدعوه دائماً إلى أن يكون هو الآخر إيجابياً، ويشده نحو التفاهم معنا والمساعدة على التعاون وبذل الجهود المشتركة.

ومن هنا يبدو أنّه كلما ازدادت المفاوضات صعوبة وتعقيداً وبعداً عن التوصل إلى التفاهم المشترك ازدادت في مقابلها ازدياداً طردياً أهمية ذكر فوائد المفاوضة حتى وإن كانت ضئيلة، والتركيز على الحسنات والتوغل في النظرة الإيجابية والتطلع إلى النتائج، فإنّها على أقل الفروض تضمن لنا ولأطرافنا فرصاً أُخرى للجلوس في المرات القادمة إلى مائدة المفاوضات برغبة وأمل ونفس مفتوحة على المستقبل؛ لأنّ وجود الحسنات والنجاحات يوحد الناس، ويزرع فيهم الثقة والمحبة، ويدفعهم لبذل المزيد من الجهود لأجل الأهداف المنظورة.

رابعاً: فكرة التلخيص، إنّ فهم ما نحن مختلفون فيه بشكل واضح

وصحيح يعيننا كثيراً على سلوك سبل الحل بتوفيق ونجاح، ومن أهم العوامل التي تساعد على التفهم الصحيح الإحاطة بأجواء الحوار والتركيز على إيجابياته وسلبياته، والتلخيص المستمر للإيجابيات التي توصلنا إليها يعطينا دائماً نظرة صائبة إلى الحوار، ويشعرنا بالثقة أكثر بأنّنا لم نكن غير موفقين في الجهود المبذولة.

إنّ التوتر المستمر والإثارات المتواصلة التي تؤججها الأطراف أو الأطراف الثالثة التي قد تستفيد من النزاع قد يضع أمام أعيننا غشاءً يمنعنا من رؤية الأُمور كما هي عليه، وبالتالي قد يسوّد الأُمور في وجهنا ويجعلنا سلبيين متشائمين أكثر من كوننا إيجابيين متفائلين؛ لذا فإنّ المقترح الذي قد يوفر لنا الفرص الإيجابية أكثر هو تلخيص ما تم إنجازه، أو الوصول إليه من أهداف وطموحات ولو كانت قليلة.

أرأيت من يمشي مسيرة طويلة إذا وضع أمام ناظريه نقطة المنتهى فإنّها وإن بعدت وتناءت إلاّ أنّه لو نظر إلى المسافة المقطوعة سيشعر بتلاشي المسافة البعيدة، وإنّه أقرب إلى الهدف، فيستعيد ثانية قواه وثقته بالنجاح.

وفي أعمالنا ومشاريعنا وليس فقط في المفاوضات وحل النزاعات أيضاً لو نظرنا دائماً إلى الخطوات الإيجابية التي حققناها بلا غرور أو مبالغات فإنّها وإن صغرت إلاّ أنّها تشعرنا بأنّنا بالنتيجة من الموفقين ولو بعض الشيء، وهذا الشعور مهم جداً في تحفيزنا للاستمرار.

إذاً لننظر دائماً إلى الإيجابيات، ونسلط الأضواء عليها أكثر مما ننظر إلى السلبيات إلاّ بمقدار الاعتبار، ولو لخصنا الإيجابيات ووضعناها أمامنا سنكون أقوى على التحدي، وأصبر على المقاومة.

ولا ننسى أن المتشائم ينظر إلى إناء الماء أنّه فارغ إلى النصف بينما الإيجابي

المتفائل ينظر إلى نصفه المملوء، فإنّ الأول يستكنه اليأس وإنّ ما موجود لا يلبي حاجته بينما الثاني يقول مقدّراً قيمة ما موجود وهو متفائل به ما زال هناك مجال لإشباع بعض الحاجة التي تخرجنا من الجولة ببعض النجاح، فإنّه أفضل من الفشل أليس كذلك؟

خامساً: قواعد وضوابط اتفق مع طرفك الآخر على قواعد خاصة بموضوع المفاوضة لضمان النجاح.

لعلّ البعض يستغرب من هذا القول إلا أنّ التجارب العديدة أثبتت أنّ العديد من الناس وإن كانوا يعرفون قواعد الحوار، بل وربما ينظّرون له إلاّ أنّ أجواء الحوار الساخن في الغالب تمنعهم من الالتزام بها، أو تنسيهم ما آمنوا به إلاّ القليل؛ لذلك فإنّ الحكمة قد تستدعي منا أن نتفق مع شريكنا على بعض الأُصول والقواعد لتطويق المفاوضات بالنافع المثمر من جهة، وتطويق التوتر المحتمل نشوءه إذا لم نتوصل إلى تفاهم من جهة ثانية، ولنضمن بقاء باب التفاهم والعودة إلى الحوار مفتوحاً مرة أُخرى ثالثة؛ لذلك لنمهّد للتفاهم قبل الخوض في الحوار بوضع أُسس تغلق أبواب الفشل، مثلاً: يمكن الاتفاق معاً على ما يلي ـ كنماذج ـ: خلال بحثنا لا نعود إلى طرح المشاكل القديمة، وعلينا أن نتناسى الماضي وما فيه وما عليه، وعندما نتحدث لا ينبغي أن تتصاعد لهجة الحديث، ولا نصرخ في وجه بعضنا البعض مهما كان الحديث، وإذا تحدث أحدنا لا يقاطعه الآخر، ويسمح بالرد أو الإضافة بعد إتمام كلامه، ولن نخوض في المفاوضات قبل أن يشرح كل طرف منا وجهة نظره، ويعبّر عن آرائه، ويوضّح أهدافه وطموحاته، والصداقة اصل لا يمكن تجاوزه أو إلغاؤه، فمهما كانت نتائج الحوار فإنّ الصداقة ينبغي أن تبقى فوق كل شيء، والهدف من الحوار هو

الوصول إلى الحل، فعلينا أن نبذل قصارى جهدنا من أجل الوصول إلى الهدف.

فبهذه القواعد وأمثالها نكون قد وضعنا للحوار سوراً نبدأ فيه بإيجابية، ونحيط بأجوائه بإيجابية، وهو أمر من شأنه أن يفرض النجاح عليه، ويوصلنا إلى الهدف؛ ولذلك قد نستطيع أن نحصل على اتفاقات ومواقف إيجابية من شريكنا تصب في صالح الجميع في أوقات الهدوء والاستقرار، بينما يتعذر علينا في أوقات أُخرى؛ ولهذا فإنّ الالتزامات والتعهدات المسبقة قد تمنع من التوتر ولو بعض الشيء كما تلزمنا نحن بشرائطها.

ولا يخفى عليك أنّ هذه ليست كل القواعد، بل هي إثارات، وربما تكون قواعد مشهورة، وأولية الرجوع إليها بيسر وسهولة إذا أردنا الحل والوصول إلى تفاهم مثمر، وندفع الجميع إلى التعاون لحل المشكلات وإبدال النزاع إلى تلاحم.

الفصل التاسع

المفاوضون الناجحون من التصعيد إلى التعاون

كثيراً ما تضعنا الحياة سواء في الإدارة أو في البيت أو في مجال العمل في مواقف نحتاج فيها إلى التفاوض والحوار، ولا عجب أن نكرّس لهٰذا الأمر شيئاً من وقتنا واهتمامنا؛ لأنّ تجنبه أو الغفلة عنه سيكلفنا المزيد في سبيل الوقوف أمام أضراره.

لا شك أنّ كل واحد منّا يملك العديد من التجارب فضلاً عن مهارته في التفكير والمشورة للوصول إلى الحلول المناسبة في أوقات الأزمات، إلاّ أنّنا نبقى مهما بلغنا من التجربة والتفكير بحاجة إلى بعض الطرق الأُخرى التي قد تكون أسهل من غيرها، وأقل منها خسارة، أو أكثر ربحاً.

وهناك خطوات ومراحل عمل تشكل القواعد العامة للمفاوضة الناجحة عند كثير من المفاوضين الناجحين نمر عليها على عجل.

التهيئة والاستعداد المسبق

أول بوادر التهيّؤ هو التحضير لبعض الأسئلة التي ينبغي أن نسأل أنفسنا عنها قبل أن نسأل بها الشريك.

١ـ لماذا اجتمعنا؟

٢ـ ما هي الموضوعات التي تحظى بالأولوية في النقاش؟

٣ـ كيف نوفر عناصر النجاح لمحادثاتنا؟

إنّ تحديد الأجوبة من الطرفين يشكل أبرز القواعد التي تنظم سلوكنا جميعاً، وتمنهج بحثنا بشكل فاعل وبنّاء، كما تحمينا من الوقوع في شراك التوتر وسوء التفاهم. فالسؤال الأول يحدد موضوع الاجتماع والغاية منه، والثاني ينظم جدول المصالح والأعمال حسب الأهم فالأهم، والثالث يميّز لنا الخطوط الحمراء من الخضراء، وبالتالي يعرفنا أين نضع أقدامنا في الحوار؟ وأين المناطق المحظورة؟ وبمعنى آخر يشخص لنا قواعد إدارة الحديث، وهذه الثلاثة تشكل توفير أول بادرة للتعاون المطلوب من الطرفين مما ينعكس إيجابياً على جو ونمط المحادثات في المراحل البعدية.

فإنّ المفاوضات الناجحة تلك التي تتميز بأنّها:

١ـ واضحة من حيث الموضوع «مشكلة، أو صراع، أو تطوير تعاون» ونحو ذلك.

٢ ـ تخوض في جوهر الموضوع دون هوامشه.

٣ ـ يراعى فيها فن إدارة الحديث.

وهنا من المناسب أن نذكر بنقطة جوهرية أُخرى في المفاوضات، وهي معرفة حدود الطرف الذي نفاوضه ودرجة صلاحياته؛ إذ إنّ الشخص المفاوض في الغالب يؤثر على النتائج؛ لأنّه لا يتحدث عن نفسه، بل له صفة تمثيل لجماعة أو مؤسسة أو نحو ذلك، فحتى نضمن لنا ولمفاوضاتنا النجاح المطلوب علينا أن نشخّص ما هي الصلاحيات المخولة إليه أولاً. فإنّ من المؤلم أن نكتشف بعد إنهاء جولة المفاوضات الطويلة والمتعبة أنّ الطرف الذي كان يفاوضنا غير قادر على اتخاذ قرارات في شأن ما تفاوضنا عليه.

إنّ أي غموض يساورنا في هذا البعد سينعكس علينا سلباً في أبعاد عدة؛ إذ:

١ ـ قد يخلق فينا الشعور بالإحباط والفشل.

٢ ـ يضطرنا إلى تكرار المفاوضات مع شخص أعلى مستوى، وأكثر صلاحيات، وفي الغالب ستكون في ظروف صعبة ومملة.

٣ ـ وربما يسبب لنا المزيد من الألم الروحي لأنّنا نشعر آنذاك بأنّنا قد بذلنا المزيد من الوقت والجهد الثمينين بلا فائدة، كما قدمنا آخر ما يمكننا من الرعاية والصبر والتنازلات من أجل الوصول إلى حل يرضينا ويرضي طرفنا الآخر ولكن بلا ثمر. إذاً لنحدد صلاحيات الطرف الآخر قبل أن نخوض معه في الحوار.

تحديد مصالحنا ومصالح طرفنا الآخر

هناك محوران مهمان تدور عليهما رحى كل مفاوضة هما: المصالح والأهداف، وفي كثير من الأحيان نخلط بينهما فتضيع علينا فرص كثيرة للتفاهم.

إنّ الهدف آخر ما نريد التوصل إليه في الطموح على اختلاف المراتب طبعاً، بينما المصلحة تشكل الدافع والحاجة التي تحرك السلوك؛ لذلك فهي تكون مقدمة للأهداف وليست هدفاً بعيداً بذاته. ويمكن توضيح ذلك بمثال في الطالب المجد في دراسته، فلو سألناه لماذا أنت مهتم بدراستك؟ سيجيب مثلاً: لأنّي أُريد النجاح، ولو سألناه ثانية ولماذا تريد النجاح؟ سيجيب لأنّ ذلك يجعلني مقبولاً في الوظائف والأعمال التي أشغلها، وبالتالي سأتمكن من العيش مرفهاً.

فهنا يتضح أنّ الهدف هو الرفاهية في العيش بينما النجاح كان مصلحة تحقق له هذا الهدف، فاختلط الأمر عليه؛ إذ كان ينبغي أن يكون النجاح

هو الهدف بينما المصلحة هي الرفاهية، والفرق من حيث النتائج في الأعمال كبير، فإنّ من يرى أنّ الرفاهية هدفه فإنّه قد يسعى لتأمينها بأي طريقة حصلت ولو كانت غير مشروعة أو غير لائقة به، بينما من يرى النجاح هدفاً فإنّه لا مجال لسلوك غير الطرق الصحيحة؛ لأنّ النجاح له أسباب وعلل طبيعية، وهي بمثابة مقدمات منطقية للوصول إليه، ومن هنا نجد أنّ الناس يتميزون في هذا بين أصحاب الأهداف السامية وأصحاب المصالح في الغالب، والهدفيون هم الذين يحظون بدرجات عالية من الاحترام والتقدير.

إذاً التمييز بين الأهداف والمصالح أمر في غاية الأهمية لإحراز النجاح في المفاوضات؛ لأنّ تعيين الأهداف يجعلنا متمسكين أكثر بشرائطها، بينما المصالح التي تعترض الأهداف فهي قابلة للتبديل والتغيير، فإذا انتبهنا أين يكمَن الهدف وأين تكمن المصلحة سنتمكن من تعويض المصلحة بأُخرى من أجل ذلك الهدف.

ونعود للطالب ثانية فنقول: إنّه إذا حدد هدفه بدقة ـ وهو النجاح ـ فعليه أن يسلك طرقه، وقد يحرزه عبر الدراسة في كلية الهندسة أو في كلية الطب أو غيرهما، فإنّ هذه كلها طرق إلى ذلك الهدف، بينما إذا صار النجاح مصلحة والغاية هو العيش الوفير فإنّه قد يضحي بالنجاح من أجل العيش، وبالتالي يضل الطريق الصحيح للتقدم. وهذه ـ خلط المصالح بالأهداف ـ إحدى أهم عوامل الفشل في المفاوضات.

المدير الناجح

ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «من كبرت همته عزّ مرامه»[(١)].

ومن هذا يتضح أنّ المدير الناجح في فن التفاوض الذي يجمع الأهداف مع المصالح، ولا يحسب هذا على حساب ذاك، وكون الإنسان هدفياً مضحياً بالمصالح من أجل هدفه أمر في غاية الأهمية، وصفة فضلى لا يتمتع بها إلاّ النوادر من الأشخاص، كما أنّ الأفراد المصلحيين ـ غير الهدفيين ـ هم أيضاً من النوادر. فإنّ الطابع العام على الأفراد حتى الكثير من العاملين المؤمنين أنّهم يجمعون بين الأهداف والمصالح معاً. نعم، قد تختلف درجة أهمية الأهداف على المصالح أو بالعكس عند بعض الأفراد، إلاّ أنّ الشكل العام أنّ الأفراد يسعون لأن يجمعوا بين أهدافهم وطموحاتهم وبين مصالحهم، وهو أمر ليس بمذموم، بل ربما يكون معقولاً إذا كان حاوياً على شرائطه الشرعية والمنطقية الصحيحة، فإنّ الإنسان بطبعه له حاجات ودوافع لتصرفاته وسلوكه كما أنّ له أهدافاً وطموحات، فحيث إنّ القدرة في الغالب محدودة على المثالية في الفضائل فليس من الحكمة تجاهل واحدة على حساب الأُخرى. ولعل ما ورد في الشرع الحنيف يشير إلى هذا كقوله سبحانه: ﴿وَٱبْتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلْـَٔاخِرَةَ ۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنْيَا﴾[(٢)] وقول رسول الله صلى الله عليه وآله: «لا رهبانية في الإسلام»[(٣)] وقولهم عليهم السلام: «ليس منا من ترك دنياه لآخرته، ولا آخرته لدنياه»[(٤)].

---

(١) الغرر: ص٣٥٨، رقم ١٢٢٣.

(٢) سورة القصص: الآية ٧٧.

(٣) النهاية في غريب الحديث والأثر: ج٢، ص٢٨٠ (رهب).

(٤) من لا يحضره الفقيه: ج٣، ص٩٤، ح٣٥٥.

فإنّ من الطبيعي أن يفكر الأشخاص في مصالحهم كما يفكرون في أهدافهم، فعلى المدير الناجح أن يسعى لأن يمنهج المصالح باتجاه الأهداف بشكل منطقي ومدروس حتى يجمع بين الفائدتين. وأما إذا أراد أن يصنع من الأفراد عناصر هدفية فقط فهو وإن كان من المهمات النبيلة إلاّ أنّه أمر صعب، وفي الغالب غير مقدور، بل قد يعده الأفراد شعارياً أو مثالياً، إذاً خير الأُمور أوسطها، ومن أوسطها أن يكون المدير مراعياً لمصالح الأفراد في الوقت الذي يقودهم إلى الهدف.

وبهذا يظهر أيضاً أنّ من غير الإنصاف أن يتسرّع المدير في الحكم على بعض الأفراد ويحشرهم في زاوية المصالح والأنانيات؛ لأنّهم يسعون للجمع بين المصالح والأهداف، وفي المقابل فإنّ من الحكمة أن نسمح للأفراد أن يعبروا عن مشاعرهم وحاجاتهم بصراحة ووضوح لنضمن تعاطفهم الإيجابي وحماسهم المستمر في سبيل العمل.

فإنّ تجاهل مصالح الأفراد وحاجاتهم قد يشعرهم بعدم التقدير والاحترام، أو يشعرهم بأنانية الإدارة، الأمر الذي يحسسهم بالإحباط، وبالتالي الصدمة النفسية تجاه العمل والعاملين، وما يترتب على هذا من المفاسد والآثار السلبية أوضح من أن تخفى.

كما من سمو الأفراد التفكير في الأهداف أكثر من التفكير في المصالح، فإنّ إحراز الأهداف إحراز للمصالح المشروعة أيضاً في الغالب، بينما العكس فهو غير صحيح في الغالب أيضاً.

إنّ من العقبات الرئيسة التي تحول دون صراحة الأفراد وذكرهم للمصالح الحقيقية التي تحفزهم أثناء المفاوضات أو إدارة العمل هي خشيتهم من عدم تلقي ما يعبرون عنه تلقياً حسناً فيصنفهم في مصاف المصلحيين، وهو أمر

قد يشعرهم بأنّهم باتوا في نظر الآخرين دون المستوى اللائق، أو فقدوا مصداقيتهم.

فإذا كانت الإدارة من أول الأمر ملتفتة إلى هذا البعد وقدرت في الأفراد هذا الشعور والإحساس فإنّها ستحظى بالمزيد من الاحترام والتعاون.

إذاً لنعود ثانية إلى المفاوضات الناجحة، فحتى يتمكن المفاوضون أن يحرزوا التعاون والتنسيق مع بعضهم البعض عليهم أن يميّزوا أولاً بين المصالح والأهداف، ثم يصبوها باتجاه الأهداف ليضمنوا رضى أطرافهم ورضاهم أنفسهم عن نتائج الحوار، ومن هنا فإنّ المنطق يدعونا لأن نعطي فرصة جيدة لتفهم مصالح الطرف الآخر وتحديد أهدافه، فلا داعي للإصرار على تحقيق أهدافنا فقط ونغض الطرف عن أهداف الآخرين، ومما يخالف الحكمة أن نتجاهل مصالح الطرف الآخر ونتنكر لحاجاته في الوقت الذي نريد أن نضمن مصالحنا وحاجاتنا.

المفاوضات الناجحة

فإنّ المفاوضات الناجحة هي التي يضمن الجميع فيها أهدافه ومصالحه بالمقدار الممكن الذي يفرضه التفاهم والاتفاق. وهناك خطوات مهمة ينبغي مراعاتها في ذلك، منها: اسأل نفسك قبل الشروع في الحديث ما هي مصالحنا الأساسية التي أُريد أن أُحققها من هذه المفاوضات؟

وبعد تشخيص الجواب اعرضه على طرفك الآخر في أثناء الحوار بشكل واضح ومنطقي، فإنّ هذا الجواب سيكون المعرّف لمصالحك أيضاً، وعندها يتمكن طرفك الآخر من أن يتحدث مباشرة عنها، ويأخذها بنظر الاعتبار في نفس الوقت الذي يبدأ يقدر مواقفك وسلوكك تجاه القضايا بلا حساسية

وسوء ظن؛ لأنّه عرف الدافع.

إنّ البعض يستصعب التعبير عن حاجاته ومصالحه ويتركها متخفية وراء الكلمات ومطاوي الباطن، وهذا أمر قد لا يعود عليه بالنفع بقدر ما يعود عليه بالفشل؛ لأن القليل من المفاوضين ينفذون إلى مكامن الأسرار ليعرفوا الدوافع الحقيقية للأفراد بعد زحمة المشاكل وسخونة الحوار وجهوده المضنية.

وإذا صادفنا نحن هكذا أفراد فينبغي أن لا نتعب أنفسنا كثيراً قبل أن نغور إلى أعماقهم لنتعرف ما هي مكامنهم وخفاياهم التي لم تساعدهم الظروف أو القدرة عن التعبير عنها؛ لأنّ معرفة مكامن الأفراد تجعل مفتاح الحل بيدك. ولننظر إلى هذا المثال:

الموظف: طلبت مقابلتك يا سيادة المدير بشأن زيادة الرواتب، فمنذ مدة وأنا أستحق الزيادة لما أبذله من جهد وأمتلكه من مهارات!.

المدير: ربما يكون كلامك صحيحاً، إلا أنّني فعلاً في ورطة مالية وأزمة شديدة، ولا أمتلك إمكانية ذلك.

الموظف: أنا أقدّر الظرف المالي الصعب إلاّ أنّ أمثالي في الدوائر والمؤسسات الأُخرى يتقاضون أكثر مما أتقاضى، بل ربما يعادل راتبي راتب الموظف العادي عندهم.

المدير: ليست المشكلة في راتبك فقط، فإنّني إذا رفعت راتبك سوف يأتي الآخرون ويطالبون بزيادة رواتبهم، فهذا سيفتح علي باباً لا أقدر على غلقه.

الموظف: على هذا لا تلومني إذا قدمت استقالتي لألتزم بالوظيفة في مؤسسة أُخرى.

المدير: أرجوك أن تكون هادئاً وتقدّر الوضع قبل أن تفكر في الاستقالة، فإنّي لا أستطيع أن أرفع راتبك وحدك.

الموظف: أنا أيضاً أرجو أن تفكر في وضعي ومؤهلاتي وخدماتي، فإنّي بدأت أشعر أنّك لا تقدر من يتعامل معك بإخلاص.

وأنت ترى أنّ هذه المناقشة توصلت إلى باب مسدود، فإنّ الموظف يلح على مصلحته والمدير هو الآخر يصر على موقفه ومصلحة مؤسسته، فأين الحل؟ ومعلوم أنّ هذه صورة مصغرة عن مشاكل كثيرة وعويصة في مجالات العمل المختلفة وليست في الدوائر والمؤسسات، بل تشمل دوائر أصعب وأوسع أيضاً. وفي الغالب تصل إلى الانفصال الروحي والعملي في الأفراد، أو إلى حالة التمرد والسلبية فيهم، وسواء بقوا في العمل أو خرجوا عنه فأنّهم سيشكلون جوّاً متوتراً يصعب على الحل، والأمر أصعب في الجماعات، فإنّها في الغالب تصل إلى الانقسام وإعلان التصعيد بين هذا الطرف وذاك.

مفتاح الحل

من الواضح أنّ انشطار الأمر إلى موقفين متصلبين على طرفي نقيض يقطع الطريق أمام الحلول المنطقية كما في مثالنا السابق: «أُطالب بزيادة راتبي» وفي المقابل: «لا أقدر على المزيد» بينما الحكمة تقتضي من المدير في هذه الصورة أن يقرأ ما وراء الموظف وما خفي من دوافع وحاجات ومصالح، كما كان يستدعي الموقف السليم من الموظف أن يدخل البيت من باب آخر أفضل وأوسع، وهنا قد يتجه سؤال هو ماذا كان يمكن أن يفعلا؟.

الجواب: كان ينبغي عليهما أن يحددا مصالحهما الأساسية المتعلقة

بموضوع المال، فإنّ من المؤكد أنّ المدير الخبير الناجح لا يحب التفريط بموظف جيد وكفوء، ولكن في نفس الوقت لا يريد أن يورّط نفسه في المزيد من المشاكل الجديدة، سواء مع الأعلى منه في الرتبة، أو سائر العمال والموظفين، والموظف هو الآخر لا يحب التفريط بمؤسسته وزملائه الذين عمل معهم، وتعرف عليهم، ويحظى معهم بالود والاحترام لقاء مؤسسة لا يعلم بعد ما هو مصيره فيها. هذا أولاً. وثانياً: الجمع بين مصالح الطرفين. فكان يمكن أن تأخذ المناقشة هذا الشكل:

الموظف: سيادة المدير طلبت مقابلتك بشأن زيادة راتبي.

المدير: فهمت، وأنا أُقدر لك جهودك واستحقاقك لذلك، وأتفهم الضغوط التي يسببها لك الوضع الاقتصادي العام، ولكن أنا الآن في ظروف لا أتمكن من خلالها رفع الرواتب، ولكن لماذا تطالب بزيادة راتبك الآن؟

الموظف: إنّني أشعر أنّ كفاءاتي عالية، ولي خبرة طويلة في هذا المجال، وهناك زملاء لي يتقاضون في مؤسسات أُخرى أعلى مما أنا أتقاضى.

انظر: هناك دافع يتخفى وراء هذا الكلام وهو «عدم التقدير للكفاءة».

المدير: هل تقصد أنّك لا تشعر بالاحترام والتقدير المناسب؟

الموظف: مضافاً إلى ذلك إلاّ أنّي أشعر بالتعب من الضغوطات المالية، وقد عرض عليّ عمل آخر في مؤسسة ثانية ولكن بأُجرة أكبر، ولكنني لا أُحب أن أترك عملي هنا!

المدير: أنا سعيد بهذا الكلام، وأرجو أن نسعى معاً لترتيب حل مناسب يرضيك ويرضينا ـ فهنا ألقى المدير بعض المهمة على الموظف نفسه أيضاً لكي يفكر في الحل، وبعبارة أُخرى دعوة غير مباشرة من المدير لوجدان حل

نصفي يرضي الطرفين، ويضمن مصالحهما ـ وأنا أعدك بأنّي سوف أهتم بالأمر وأُناقشه مع المعنيين.

الموظف: وأنا أيضاً أعدك بأن أكون مقدراً لما تعانونه من مشاكل وصعوبات.

وبعد هذا يمكن للمدير بعد أن تعرف أنّ جزءاً من المشكلة عند الموظف الكفوء هو الشعور بالظلم لحقوقه وكفاءاته أن يبادر بأُمور تجمع بين الحقين، كأن يعطيه مكافأة مالية على بعض الخدمات، أو يعطيه إجازة طويلة مع تذاكر للسفر وأُجور الفندق مثلاً كجائزة، أو يرفع من مكانته في العمل، ونحو ذلك، فإنّه بهذا يكون قد أشعر الموظف أنّ كلامه لم يذهب سدىً، بل أثر أثره، وأخذه المدير بنظر الاعتبار، وهذا يعطيه المزيد من التفاؤل والإخلاص في العمل والاطمئنان بالمستقبل، كما يشعره بأنّ المنطقية في التعامل توصل إلى التوافق دون غيرها، وفي نفس الوقت يكون قد أبعد المشكلة من المزيد من الأزمات المالية ومطالبة الموظفين الآخرين بزيادة رواتبهم أيضاً، بل يكون قد دفعهم أكثر للمزيد من العمل والإخلاص ليكونوا مثله، وبعبارة أُخرى يكون قد زرع فيهم القدوة الحسنة.

إذاً من المشاكل التي تعكّر أجواء التعاون وتزيد من الانقسامات أثناء المفاوضات أن يشعر الإنسان أنّ الآخرين لا يتفهمون أو لا يقدرون مصالحه ولا يهتمون بكفاءاته؛ لهذا يمكن أن يتبع بعض الخطوات في هذا السبيل ليؤثر بالآخرين باتجاه التعاون:

١ ـ عبّر بوضوح عن مصالحك، وصارح شريكك لماذا أنت مهتم بموضوع الحوار، أو بهذه المهمة أو تلك، حتى تحظى باحترامه ورعايته لها بدقة. ومن الضروري أيضاً أن تتعرف جيداً على مصالح طرفك الآخر حتى

تزيد من فرص التوصل إلى نتيجة مرضية لكما، فبدون هذه الصراحة والوضوح قد يصعب أن تتوصلا إلى جوهر النزاع، وبالتالي يصعب عليكما تفهم المصالح الهامة المشتركة بينكما، وهو أمر من شأنه أن ينتهي بكما إلى الفشل.

فإنّ من الصفات الهامة للمفاوض الناجح هي القدرة على فتح مغالق الطرف الآخر ليعبر عن حاجاته ومصالحه بوضوح ومباشرة وبقلب مفعم بالأمل، وقد قلنا سابقاً: إنّ من أهم المفاتيح في هذا السبيل عرض السؤال عليه. مثلاً: لماذا فكرت في التفاوض؟ وهل هناك أسباب دعتك إلى ذلك؟

إنّ الكثير من المفاوضين يخشون في بعض الأحيان أن يستمعوا لحاجات أطرافهم في الأزمة؛ لأنّهم يشعرون أنّ هذا ربما سوف يلزمهم بالمزيد من المسؤولية الأدبية أو الأخلاقية بتحقيق حاجاتهم، أو تلبية طلباتهم، مع أنّ هذا خطأ في الغالب، بل إنّ التجارب العملية للوسائط في حل الأزمات تدلنا على أن استماعنا إلى دوافع شركائنا وتفهم حاجاتهم يشعرهم بالقرب والتعاطف والإخلاص والثقة، وهي من الصفات المهمة التي لها دور كبير في إنجاح المفاوضات وإبدال حالة النزاع فيها إلى تفاهم ثم تعاون.

فإنّ المنطق والحكمة والإحساس بالثقة والأمان تجعل من الطرفين يحترمان مصالح بعضهما البعض، وبالتالي بذل المزيد من الاهتمام لتصفية النزاع.

٢ ـ اكتشف المصالح المشتركة بينكما، فليس هناك مفاوضات لا تحتوي على مصالح مشتركة بين أطرافها، فلولا المشتركات لكان من المتعذر أن يجلسوا معاً على مائدة واحدة، أو يشعروا بضرورة الحوار، فإنّ المشتركات خير ما يجمع الشتات في الحرب وفي السلم، ألم تر الأعداء كيف يجمعهم الهدف المشترك والمصالح المشتركة، بينما تفرّقهم الأهداف والمصالح لو

تعددت؟ إلاّ أنّ بعض المفاوضين يتناسون هذه الحقيقة فيركزون بشكل أساسي على ما يفرقهم أكثر مما يجمعهم، في حين ينبغي أن نعمل باستمرار على تحديد المصالح المشتركة بيننا وبين أطرافنا لنشدهم إلى التفاهم أولاً، ثم التعاون ثانياً.

فالنقطة الأكبر في هذا المجال وعي المصالح المشتركة والاستعداد النفسي لرعايتها وإعطائها المزيد من الواقعية والإنصاف، فإنّ الأطراف مهما كانت عاقلة وحكيمة إذا كانت لا تدرك ما يجمعها فإنّها في الأغلب ستعمل فيما بينها كخصوم أو أعداء بقصد أو دون قصد، وربما يسعى كل طرف منهم للانتصار على الآخر وهزيمته هزيمة ساحقة.

ولا يكفي أن نصرّح بأنّنا نريد التلاحم والاتفاق كما لا يزرع فينا الوثوق والاطمئنان ما ينادي به أطرافنا من المظلومية وحب الحوار والتعاون ما لم نجسد ذلك معاً بإيجاد نقاط تمركز تجمع كلماتنا وتوحد آراءنا، وبالتالي نضع أيدينا في بعضها من أجل الحل، ولا توجد أفضل من نقاط الاشتراك سواء في الهموم أو في المصالح أو في الأهداف يمكن أن تهيّأ للاتفاق والتفاهم.

ولا ننسى المثل الشعبي المعروف «عدو عدوي صديقي» فإنّ المشتركات تبدل الأعداء إلى أصدقاء، كما أنّ المختلفات قد تبدل الأصدقاء إلى خصوم.

ولننظر إلى هذا المثال حتى نعرف أنّ الجو المشحون في الحوار والتفاوض يفرضه علينا التفكير المنحصر بالمصالح الخاصة شئنا أم أبينا، أو قل تجاهل القواسم المشتركة، بينما يمكن ببعض الجهد والتفكير والتشاور أن نوجد العديد من منافس الحرب، وبالتالي نجمع الكلمة على المحبة والتعاون.

الحكومة: إنّ المعارضة تسبب لنا الكثير من المشاكل، وتثير علينا الرأي

العام مما يعرقل الخطط السياسية والاقتصادية المرسومة!

المعارضة: بل إنّ الحكومة هي التي تسبب لنا الكثير من الإحراج بمنع صحفنا من الانتشار وغلق منافذ الكلام أمام مفكرينا.

الحكومة: في الوقت الذي تعاني منه الدولة من أزمات اقتصادية شديدة ووضع أمني قلق لا ينبغي للمعارضة أن تفتح علينا جبهات جديدة؛ لأن ذلك يثقل كاهل الدولة ويشغلها في غير المهم الآن.

المعارضة: مَن البادئ هل نحن أم هم؟ فأنّهم لو تركونا نتكلم بما نراه مناسباً ويصب في صالح الدولة والشعب معاً لكان فيه الكثير من الفائدة، ولما تعرقلت مسيرتنا، فنحن لا ننتقد نقداً هداماً، بل نريد النقد البناء.

لاحظ لو استمر هذا الرد والبدل سوف لا يصل إلى حل؛ لأنّ كل طرف يريد أن يفرض رأيه ويجر الطرف الآخر للقبول بأولوياته، ومعنى هذا إلغاء المشتركات.

ومن الواضح أنّه لا يرضى أحد بأن يتجاوزه الآخرون، أو يلغوا آراءه وأولوياته في الوقت الذي هو يراها أنّها الأهم والأكثر منطقية وواقعية؛ لذلك ربما تتصاعد الأزمة وتتحول إلى صراع دائب لا يحمد عقباه؛ لذلك كان يفرض عليهما المنطق والحكمة التفكير في القواسم المشتركة وبلورة الرؤية فيما يجمع المختلفات.

فمثلاً: كان يمكن للحكومة أن تفكر فيما يهم المعارضة أيضاً، ويبدو من خلال الحديث السابق أنّ ما كان يهمها هو حرية الرأي وفسح المجال لها لأن تبدي رأيها، فهذه نقطة مهمة تشكل الدافع الذي يقف وراء الكثير من السياسات التي تعمل عليها المعارضة، كما كان للمعارضة أن تفكر فيما يهم الحكومة، وهو مسألة استقرار الأوضاع وعدم التحريك السلبي للرأي

العام باتجاه الخطط المرسومة.

التركيز على المشتركات

فما هو الحل الذي يجمع كلا الطرفين؟

١ـ أن تفسح الحكومة المجال للمعارضة لأن تتكلم، ولكن مع الاتفاق معها على بعض النقاط التي يمكن أن تثيرها في قنواتها الإعلامية، فهذا ضمان لحرية الرأي للمعارضة، وضمان للاستقرار الذي تطمح إليه الحكومة.

٢ـ أن تطرح المعارضة أهمية الاستقرار للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية الذي تطمح إليه الحكومة في إعلامها، وتعطي البدائل المناسبة، وتتعاون مع الحكومة من أجل تنفيذها.

كنماذج مثلاً: فتح الأسواق المشتركة، أو دعوة التجار إلى دعم بعض المشاريع الاقتصادية، وتشجيع الاستثمار الإيجابي.

وفي البعد الاجتماعي: تطرح المشاكل، وتطرح الحلول، وتساهم في حلولها، كإيجاد مؤسسات خيرية واجتماعية، أو تشجيع أصحاب القدرة على ذلك، وهكذا.

لاحظ فإنّ هذه الخطوات لا تجعل من المعارضة وجوداً سلبياً في نظر الحكومة، بل يعطيها الثقة بأنّها وجود إيجابي يمكن أن يساهم في تحسين أوضاع البلد، وفي نفس الوقت يعطي المعارضة فرصاً أفضل للمزيد من العمل والتنمية الإيجابية، وهذا ما كان يحصل لو تجاهل كل طرف مصالح الآخر.

إذاً وعي الأطراف بما يجمعها مع بعضها أمر مهم ينبغي الالتفات إليه

دائماً، ولكن يبقى هذا متعذراً إذا لا يتم قبله تحديد المصالح المشتركة بشكل واضح ومباشر ليضمن كل طرف ما يراه من أولوياته.

إنّ مثل هذا الوعي والانتباه يزيد بشكل فعال وملحوظ من إمكانات التفاهم حتى مع ألد الخصوم، فإنّ بتحديد المشتركات والسعي لاحترامها ورعايتها في أشد الظروف صعوبة يشعر الجميع بأهمية التعاون المشترك والتفاهم المثمر بشكل إيجابي وبناء؛ ولهذا لعل من المناسب أن يسأل كل طرف قبلٍ دخوله في التفاوض:

ما الذي يجمعنا مع الطرف الآخر؟ وما هي القواسم المشتركة في الآلام أو الآمال بيننا وبينه؟ ليسهل علينا اكتشاف الأمر، ولا ننسى في بعض الأحيان قد تغيب المشتركات من سلّم الأولويات، فعلى المفاوض الحكيم أن يسعى لخلق مشتركات تحظى بالأهمية بين الطرفين من أجل توافقهما، وهذا دور صعب إلاّ أنّه في غاية الأهمية في حالات انعدام القواسم المشتركة في أنظار الطرفين، بل يدل على درجة عالية من الحنكة والكفاءة.

٣ـ نوّه إلى مصالح الطرف الآخر واستند إليها في الكلام، وبتعبير أوضح: اعمل على أن تشعر طرفك الآخر أنّ مصلحته مأخوذة بنظر الاعتبار، والأفضل من هذا اعمل على أن يدرك طرفك الآخر أنّ مصلحته في تلبية حاجاتك ومراعاة مصلحتك ليس استجابة لضغوط أو تخلصاً من مشاكل، بل لأنّ مصالحه تتحقق بتحقيق مصالح الآخرين، ويحضر هنا مثال قد يكون مناسباً لتوضيح هذه الفكرة: وهو أنّ أحد المدراء الكبار لإحدى الشركات الأمريكية تولى منصبه في فترة عصيبة جداً، وكادت الأزمة المالية أن تودي بالشركة ورجالها نهائياً، ففكر في أن يحصل قروضاً للشركة تنقذهم من ورطتهم، فقدّم طلبه إلى الحكومة الأمريكية وكانت مصلحته تقوم على

الحفاظ على شهرته كمدير ناجح للأعمال بينما كانت مصلحة الحكومة الأمريكية تقوم على قواعد الاقتصاد الحر وعدم مد يد العون للشركات المنهارة، فحينما قدم المدير المزبور نتائج انهيار الشركة وفقدان حوالي مائة ألف عامل لأعمالهم استند في خطابه لمفاوضيه من أعضاء الكونغرس على مصالحهم السياسية والشعبية في تحقيق ذلك؛ إذ وقف مخاطباً يسألهم: هل من مصلحتكم فقدان أصوات ناخبيكم من عمال الشركة؟ وهل يناسبكم أن يتحمل الضمان الاجتماعي هذه النفقات الكبيرة التي ستصرف على عمال مهرة كهؤلاء؟ وهل في صالحكم أن تتدهور الأوضاع الاجتماعية وتتزعزع أوضاع عدد كبير من الأُسر وترتفع معدلات الجريمة وتزداد نسبة العاطلين بشكل واضح في واحدة من الولايات؟ وبهذا الأُسلوب المعقول جعل مفاوض الشركة الناجح رجال الكونغرس يدركون بأنفسهم كم من مصالحهم ومصالح الحكومة سيصان إذا تمت تلبية طلب هذه الشركة[١].

وهذا الأُسلوب يمكن أن نستخدمه مع مفاوضينا بشكل وبآخر، فمثلاً يمكن للموظف الذي تحدثنا عنه سابقاً أن يسأل مديره: هل من مصلحتك الاحتفاظ بالخبراء والأكفاء في العمل؟ كما يمكن للمعارضة أن تسأل الحكومة: هل من مصلحتك أن تحتفظي باستقرار الرأي العام وثقة أكثر لدى الشعب، كما يمكن أن تسأل الزوجة زوجها الغاضب: أليس من صالحك أن يسود البيت الجو الهادئ والعلاقات الحميمة؟

فمن الواضح أنّ الإجابة ستكون «نعم» وكلمة «نعم» هنا ستفرض نفسها على الجميع لأن يعملوا بشرائطها ويلبوا متطلباتها بشكل أكثر جدية وإخلاص.

---

(١) احترام الصراع: ص٢١٣ ـ ٢١٤ (بتصرف).

إذاً من صالحنا أن نتفهم مصالح محدثنا ونرعاها له مهما أمكن، ونحسسه بأنّ مصالحه في تفهم مصالحنا ورعايتها أيضاً، ولهذا الباب مفتاح ومفتاحه أن نسأله: هل يرضيك أن نتوافق على تجميد الأزمة فعلاً؟ وهل تشعر بأن التنازل بعض الشيء يوفر لنا المزيد من المصالح المشتركة؟

ومن الواضح أنّ المفاوضات الرامية إلى التعاون يبحث أطرافها عن حلول الصراع التي توفق بين المصالح المتضاربة بين الأطراف في نقاط مشتركة ترضيهما معاً، ومن هنا قلنا: ينبغي أن نحدد ما هي مصالحنا بشكل واضح؟ وما هي مصالح أطرافنا؟ وتمييز المختلف منها من المؤتلف؛ لنتغاضى عن الأول ونركز على الثاني؛ ليكون الحوار أكثر جوهرية وأقرب إلى الحل.

صياغة المشاكل

وهنا من الضروري أن نذكّر بنقطة قد تكون جوهرية في المفاوضات وهي صياغة المشاكل بشكل واضح ودقيق. إنّ فن صياغة مشاكل المفاوضات بشكل ناجح وموفق يقوم في الغالب على القدرة على إظهار المصالح المتناقضة لكل الأطراف، في حين نرى أنّ عدداً من المفاوضين غير المحنكين يقومون بتحديد مشاكل مفاوضاتهم على مستوى عام ومبهم وأحياناً متحيزين إلى مصالحهم وحدهم وكأنّ الطرف الآخر لا وجود له، أو ليس له رغبة أو طموح يتطلع إليه.

ولو عدنا إلى مثال الموظف السابق لوجدنا أنّ المفاوض غير المؤهل يحدد المشكلة هكذا: لا أرفع راتبك، ولا أسمح بأن تتكلم بذلك، وكأنّ هذا هو الموضوع والمشكلة فقط، وتحتاج إلى حل، والحل هو: تهدئة الأوضاع

بالقسر لا بالإقناع.

وبعكسه الموظف غير الحكيم هكذا يتحدث: أُريد زيادة راتبي ولا أتحمل أكثر من هذا هضماً لحقي. وأنت ترى أنّ هذا مطب كبير لا يصل في يوم من الأيام إلى الحل إلاّ بالانفصال، أو تصعيد التوتر، وربما سراية الأزمة إلى العمال الآخرين، وهكذا تجد النار ما ينفخ فيها ويزيدها تأججاً.

بينما الحكمة تقتضي أن يسأل المدير نفسه ماذا يمكن أن أفعل لكي أضمن قناعة الموظف، وفي نفس الوقت لا أُكلفِ الشركة ما لا تطيق؟ ماذا يمكن أن أفعل حتى يشعر الموظفون الأكفاء بالاحترام والتقدير بحيث لا تقع الشركة في أزمات داخلية صعبة، إنّ هذا السؤال يحفز في أذهان الإداريين الكثير من مواهبهم وخبراتهم للوصول إلى صيغة مناسبة وطريق وسط يوفق بين المصالح المتضاربة في مصلحة مشتركة تجمعها ثانية على التفاهم واستمرار التعاون والعمل المشترك.

إذاً فن المفاوض الناجح يعتمد بشكل كبير على قدرته على وجدان المصالح المتنوعة لأطراف الصراع، ومن ثم التوصل إلى صياغة مرضية تجمع مصالحهم.

الفصل العاشر

إدارة الخلاف.. المظاهر والمعالجات

ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام : «تجاوز مع القدرة، وأحسن مع الدولة تكمل لك السيادة»(١). وورد أيضاً: «تجنبوا تضاغن القلوب وتشاحن الصدور وتدابر النفوس وتخاذل الأيدي تملكوا أمركم»(٢).

ثبت عمليّاً في العديد من النزاعات أنّ التأقلم مع الحالة والمعايشة معها يشكّل أوّل مفاتيح الحلّ، ولكن الملحوظ أيضاً أنّ التعايش مع الحالات السلبية والأوضاع التي لا نتوافق معها في المظاهر والأساليب يعدّ من أصعب الأُمور وأكثرها ضغطاً على القلب والأعصاب؛ لذلك كان من الضروري تناول بعض الطرق العملية للوصول إلى أساليب أكثر فاعلية للتعاطي مع الأفراد صعبي المراس والتعامل مع حالاتهم الخاصة التي تحدثنا عنها سابقاً من اللاتوازن أو الحدّية أو التصرفات الأُخرى المثيرة للغضب.

طبعاً قبل كلّ شيء نذكّر بوجود طرق عامة يمكن تطبيقها على كل تلك الأنماط من الشخصيات والحالات، من أبرزها ما يلي:

١ ـ امتصاص الغضب وتوجيه الخلاف.

٢ ـ إدارة الانتقاد واحتواء المنتقِد.

---

(١) الغرر: ص١٧٤، رقم ٢٠.

(٢) الغرر: ص١٧٤، رقم ٢٧.

٣ ـ التفاوض.

من الواضح أنّ أكثر الأُمور تأثيراً ومساعدة على الحلّ هو المعرفة الكافية بالأشخاص الصعبين وتشخيص سلوكهم ودوافعهم؛ لأنّه يشكل الخطوة الحاسمة للتعامل الفعّال معه، فإنّ تشخيص موضع الخلل ومظاهره وسلوكه يعطينا تركيزاً أكبر على المشكلة المحدّدة، وتفادي الدخول بالهامشيات أو الأُمور التي تنأى عن أصل الموضوع، وتزيد الوضع سخونة وتوتّراً، وفي الوقت نفسه يعطينا قدرة أكبر على تجنّب الاستفزازات التي تثير الطرف الآخر وتدفعه إلى التمادي في الخلاف.

وهذا لا يتم إلاّ عبر التشخيص الأوّلي للمشكلة ومعرفة الشخص الصعب ودوافعه وسلوكه؛ لأنّ البعض إذا بقي يعاني من انعدام الرؤية الواضحة أو انسدّ أمامه طريق التشخيص ربما يتناول الموضوع من غير أبوابه، أو يخوض في جوانب الموضوع بدل الدخول في صلبه، فيبدأ بإعطاء تعليقات عامة على مستوى أداء الفرد أو طريقة عمله، أو يتهجّم على شخصيته أو موقفه، وهذا أمر لا يحتمله أكثر الناس، فإنّ معظم الأشخاص يمتعضون من انتقاد أدائهم أو التعليق عليه بطرق جافّة أو باردة، فيزيدهم توتّراً وحماساً للخلاف، وهو أمر من شأنه أن يرفع من وتيرة الأزمة، ويزيد من صعوبة الفرد الصعب بما يتعذّر معالجته؛ لذلك فإنّ المهم الاكتفاء بالتركيز على معرفة السلوك المحدّد الذي يبرز على أعمال الأفراد الصعبين والتوقّف عند مظاهره وأبعاده؛ لأنّه هو المعني دون الخوض فيما لا يعني؛ لأنّه يمنعنا من التعايش الإيجابي مع المشكلة فضلاً عن وجدان الطريقة السليمة الموصلة إلى الحل.

امتصاص الغضب وتوجيه الخلاف

طبعاً لا ننكر أنّنا بشر والبشر من شأنه أن يتألّم ويتوتّر ويغضب إذا واجه أفعالاً أو ردود أفعال لا يتوقعها أو تجرحه وتؤذيه، ولكن ينبغي أن نعرف أيضاً أنّنا لا يمكن أن نكون شفّافين إلى درجة عالية من الحساسية بحيث تنخدش مشاعرنا لأدنى الأُمور، كما لا يمكن أن نكون على استعداد لمواصلة الأزمات والتوترات في طول أوقاتنا ومع مختلف الأفراد.

إذاً علينا أن نتعلّم فن إدارة الخلاف، ومن أفضل طرق إدارة الخلاف أن نقوم بامتصاص الغضب في وقت فورانه من أجل معالجة أسبابه في وقت هدوئه. وهذا لا شك يتطلّب منا مهارة كبيرة على التأقلم والمعايشة مع أسوأ الحالات وأصعبها، أو قل: يتطلّب منّا ملكة نفسية كبيرة على تحمّل ذلك والسيطرة على النفس والأعصاب، وهو أمر صعب للغاية إلاّ أنّنا لا يمكن أن نستغني عنه؛ لأنّنا إذا واجهنا الغضب بالغضب فمعناه فقدنا السيطرة على الموقف، وبالتالي تحترق أعصابنا بنار الأزمة، وتتحطّم شخصيتنا أمام الآخرين، فضلاً عن تضييع الحلول السليمة. ومن الواضح أن الخسائر التي تترتّب عليه فادحة سواء في صحتنا أو نجاحاتنا أو احترامنا وموقعيّتنا بين الآخرين، وقد ورد عن مولانا الإمام الصادق عليه السلام: «من كف غضبه ستر الله عورته»[١].

إنّ البعض يتصوّر خطأً أنّ الموقف في وقت الغضب لا يخلو من حالتين: إما الخوض في الحرب مع الطرف الآخر وردع الاعتداء بمثله، أو السكوت المطلق، وبالتالي هو هروب وهزيمة لا تحتمل، كما أنّها تشجع الآخرين

---

(١) أصول الكافي: ج٢، ص٣٠٣، ح٦ باب الغضب.

على التعامل معنا بنفس الأُسلوب، وحيث إنّ الثاني أسوأ من الأول لذلك يقابل العنف بالعنف والغضب بالغضب.

ومن الواضح أنّ جمع الغضبين يشكل غضباً أكبر، ويشعل نيراناً من الصعب إطفاؤها، ولكنه لو تأمل في الأفضل وفكّر في الطرق الأُخرى سيجد أنّ أبواب الحلول مفتّحة أمامه مع خسائر أقل، بل مع أرباح جيدة قد لا تكن في الحسبان، وهي لا تتطلّب منا سوى المزيد من ضبط النفس والتمرّس على التأقلم مع الآخرين والتعايش مع مختلف الحالات.

فهم الخلاف

لا مجال لأي أحدٍ منّا أن ينكر أنّ الوضع الإنساني مشحون بالخلافات التي لا يمكن تفاديها حتى لو اتبعنا أفضل الأساليب تقنية؛ لأنّ طبيعة اختلاف الأذواق والمشاعر والتفكير والمصالح والأهداف وغير ذلك تفرض هذا اللون من الحياة، ولعلّ هذا سرّ من الأسرار الإلهية في الوجود للقضاء على الرتابة في الحياة، أو الفتور في العمل، أو الملل من النمط الواحد، بل هو سرّ من أسرار التقدم والسعي نحو الأفضل، فضلاً عن سنّة الامتحان والاختبار التي بها تتجلّى مهارات الناس وأعمالهم، ويقع الجميع في المحك لتظهر معادنهم، ومن كان على المستوى اللائق إنسانياً وعقلياً ليحظى بقرب الله سبحانه وتمييزه من ذلك الأبعد كما هو المستفاد من جملة من الآيات والروايات، ولعلّ قوله سبحانه: ﴿وَلَوْ شَآءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ ٱلنَّاسَ أُمَّةً وَٰحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ ﴿١١٨﴾ إِلَّا مَن رَّحِمَ رَبُّكَ وَلِذَٰلِكَ خَلَقَهُمْ﴾[1] يتضمن الإشارة إلى هذا المضمون.

---

(١) سورة هود: الآية ١١٨ ـ ١١٩.

وأدلّ دليل على سنة الاختلاف هو الوجدان الخارجي لكل واحد منا، فإنّا نرى الحياة الاجتماعية والإنسانية مفعمة بالأوضاع المتضاربة حتى عند أعلى الناس مستوىً في العقل والتفكير، ويتجلّى هذا التضارب باستمرار ابتداءً من أعقد المهام والوظائف إلى أبسطها، وكدليل على ذلك عدم الاستقرار السياسي في العالم، وانعدام الأمن والطمأنينة، وارتفاع معدلات الجرائم، والموت المبكّر للأحباء والأصدقاء بأمراض مستعصية عديدة، كالقلب والسرطان والنوبات، وارتفاع نسبة الطلاق، ارتفاع نسبة التوترات الداخلية والخارجية بين الدول والشعوب. هذا مؤشر قوي في البعد الاجتماعي العام، وفي البعد الخاص: انقسام الشركات الكبيرة والصغيرة على نفسها، وانقسام الأحزاب والمؤسسات، قطيعة الأرحام والأقارب، والخلافات وسوء التفاهم بين الأشخاص، والشكايات. وغير ذلك من مظاهر الخلاف والاضطراب في العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

إذاً لا مجال لإنكار الخلاف أو التهرّب منه؛ لذا فإنّ الأفضل أن نتعامل معه على أنّه موجود فنتعايش معه من أجل تقليله أو تخفيف حدّته، فإنّا بذلك نمنع من الفوضى، ونمنع من التدمير وخراب الحرث والنسل وإن كنا لا نتمكن من إلغائه بالكامل - والمعجزة الحقيقية هي هنا - لأنّ الخلاف حالة طبيعية، وهو إذا اتخذت أهدافه وأساليبه المنطقية حالة إيجابية تدلّ على وجود الحس والتفكير والتنافس واختلاف الطموحات فهو دليل قوي على أنّ الأُمور تجري في المسار الصحيح، بخلاف ما إذا لم تجد خلافاً ولا تضارباً، فإنّه حالة سلبية ومؤشر قوي على موت الطاقات وقتل الإرادات وتحطّم الطموحات.

انظر البلدان التي يحكمها الاستبداد لا تجد خلافاً ظاهراً ولا تضارباً في

المواقف، والكل بحسب الظاهر يمثّله رأي الحاكم، وطاقات الشعب ملخّصة في قدراته وخططه، ولكن العدّ التنازلي للبلد باستمرار إلى الوراء، بدءاً من الطفولة والتربية والتعليم إلى السياسة والأمن والصناعة والتجارة والرفاه والاستقرار.

إنّ البعض يفتخر بأنّ الديكتاتورية وحدة للشعب وانعدام للخلاف، بينما الحرية والتعددية فوضى واضطراب، ولكنه غفل عن أنّ التعددية إذا كانت إيجابية هي عامل خير وتقدّم وتفوّق للجميع، بل ووحدة حقيقية في الوقت المناسب، والوحدة المكبوتة بالقمع والسجون وإلغاء الرأي الآخر هي وحدة مزيّفة يكمن في باطنها أعمق الخلافات والصراعات تظهر بشكل جلي وواضح عند الأزمة، انظر تاريخ الاستبداد والحكومات المستبدة ستجد ذلك جلياً وواضحاً في الحروب الأهلية والتفكك.

إذاً الخلاف صورة من صور الحياة الإيجابية إذا سار في الاتجاه الصحيح وإذا اقترن بالحوار الهادئ والنقد البنّاء، وفهم الخلاف والتعايش معه على أنّه حالة لا بدّ منها، والقدرة والمهارة تظهران في تخفيف حدّته وتوجيهه بالاتجاهات البنّاءة والصحيحة التي تخدم الجميع. أما الهروب منه أو التخوّف منه أو تحويله إلى حروب سلبيّة فهذا الأمر الضار الذي ينبغي علينا الالتفات إليه وتجنّبه مهما أُوتينا من حنكة وخبرة وحكمة.

هل الخلاف حالة سلبية؟

ليست الخلافات كلها سيئة، كما أنّ الخلاف النبيل الذي يظهر في الحوار والنقاش الهادئ أو بالتنافس في الأعمال الإيجابية أو المعبّر عنه في الوقت الملائم يمكن أن يكون مفيداً لتنميتنا جميعاً، وحمايتنا من الأضرار الكبيرة،

كما يمكن أن يكون موعداً مع انطلاقة جديدة بحماس وحيويّة وتعاون، وبالتالي فإنّ الخلاف قد يكون طريقاً للمزيد من الإبداع والابتكار؛ لأنّه يوفر حوافز التحدّي والتطور والتغيير.

كما أنّ الكبت المستمر للمشاعر وقمع التوترات النفسية أو العصبية التي قد يسبّبها لنا الآخرون في سلوكهم أو مواقفهم قد يكون مؤذياً، ويشكّل كارثة حقيقية على صحتنا. والمعروف المشهور بين أطباء الصحة أنّ الأفراد الذين يضمرون العدائية ويكبتون الغضب أوان تفجّره معرضون أكثر للإصابة بالأمراض القلبية والنوبات المفاجئة. هذا فضلاً عمّا يسببه من تحطيم لشخصياتنا، وربما يصيبنا بالإحباط والتراجع في الصعُد الاجتماعية والعملية.

كما ليس من الخطأ الشعور بالغضب أو التوتر حين نواجه أوضاعاً مؤلمة في المؤسسة، أو محلّ العمل، أو في الساحة العامّة، كما ليس من العيب أن نتأذّى من كلمة أو موقف متهوّر يواجهنا به زميل أو مدير أو حبيب أو قريب؛ لأنّ هذا مقتضى الطبع الإنساني الذي أودعه الله سبحانه في نفوسنا؛ لتتجلّى فيه جملة من المكارم والفضائل في وقتها المناسب، كالغيرة والحميّة والشجاعة والشهامة وغير ذلك، إلاّ أنّ العيب والنقص في انعكاس آثار الغضب سلبياً على سلوكنا ومواقفنا حتى يخرجنا من العقل والمنطق، وفي بعض الأحيان يخرج الغضوب عن طاعة الله سبحانه، ويقع في مهوى معصيته بسبب عدم تمالك غضبه.

وقد روي عن رسول الله صلى الله عليه وآله أنّه قال: «إنّ هذا الغضب جمرة من الشيطان توقد في قلب ابن آدم، وإنّ أحدكم إذا غضب احمرّت عيناه،

وانتفخت أوداجه، ودخل الشيطان فيه»(١).

لذلك فإنّ الحكمة والعقل يكمنان في اختيارنا لطريقة التصرف تجاه هذا الشعور الخطير الذي يلتهم الأخضر واليابس، ولا يبقي، ولا يذر.

وأهم طريقة تتجلّى فيها قدرتنا ومستوى فهمنا للأُمور تتلخّص في كلمة هي توجيهنا للخلاف وإدارته، وتتشكّل إدارة الخلاف من خطوتين:

الأُولى: احتواء الطرف الآخر عبر امتصاص غضبه وتفريغ نفسه من شحناتها المكبوتة، والمظاهر التي تشكّل السلوك الامتصاصي عديدة؛ إذ يمكن أن يكون عبر السكوت المطبق في قبال انفجاره العنيف، ويمكن أن يكون بالخروج من مجلس المحاورة أو محلّ وقوع النزاع، ويمكن أن يكون بالمجاملة بالحسنى أو أي شكل آخر من الأشكال السلوكية التي من شأنها أن تمتص النقمة والعداء. وقد ورد عن مولانا أمير المؤمنين عليه السلام: «داووا الغضب بالصمت»(٢).

وهذه المواقف العظيمة هي أكثر ما تتجلى في سيرة المعصومين عليهم السلام لدى تعاملهم مع خصومهم فضلاً عن أصدقائهم، كما هو معروف مشهور في التأريخ والحديث.

إذن نعيد التذكير بفكرة التعايش والتأقلم مع الطوارئ أو الحالات الشديدة القسوة، ومن الضروري أن نلفت الانتباه إلى مسألة قد تكون جوهرية في بابها، وهي: علينا أن لا نخشى من انفجار الغضب بقدر ما نخشى من كبته؛ لأنّ الكبت قد لا يتحمّل بعد مدّة فينفجر بصورة أعنف وأشد قد لا تحمد عقباها، ولكن انفجار الغضب وإن كان في وقته حالة

---

(١) أصول الكافي: ج٢، ص٣٠٤ـ٣٠٥، ح١٢ باب الغضب.

(٢) الغرر: ص٢٠٤، رقم ١٣.

مؤذية أو تسبّب الإحراج لنا أو للعمل في بعض الأحيان إلاّ أنّنا من الضروري أن نسمح بالانفجار قبل أن يتفاقم ما دمنا نسعى لاحتوائه بشكل جيد وإيجابي، وهنا تكمن أهمية العديد من الجلسات أو السفرات أو الأوقات المفتوحة في المؤسسات لكي يلتقي الجميع في معزل عن هموم العمل أو الانشغالات المتزايدة؛ لكي تكون قناة جيدة وطبيعية للتنفيس عن الهموم والمعاتبات، كما تكون بوتقة جيدة لطبخ الأفكار أو احتواء الأزمات وإدارتها. وفي الغالب تعاني المؤسسات أو الجماعات التي تفتقر إلى الاجتماعات المستمرة أو انعدام الأوقات المفتوحة التي يلتقي فيها الأفراد والمدراء مع بعضهم من أزمات متفجّرة ومتفاقمة، والسر يكمن في فقدان صمامات الأمان التي تساعد على تفريغ الشحنات في وقت تفاقمها.

الثانية: السعي لوجدان بدائل مقبولة من شأنها إرضاء الطرفين في طريق الحل، فإنّ البديل المناسب يقنع الطرف الآخر على أنّ مشكلته وصلت إلى الحل، فيتنازل عن مضاعفاتها، كما تعود بالأجواء إلى الهدوء والطمأنينة، فنشعر نحن بالأمان في إدارة المؤسسة بالأُسلوب الأفضل في نفس الوقت الذي نكون قد حجّمنا الخلاف إلى أقل المستويات، وربما نكون قد قضينا على جذوره.

وهناك عدة طرق يمكن أن تكون أمامنا في معالجة الحالات الصعبة، وفيما يلي سنقوم بذكرها، أمّا اختيار النمط الأفضل فسيبقى موكولاً إلى كل حالة، أو حسب رؤية كل واقعة، أو الظروف التي يراها المدير مناسبة له:

الأولى: الهيمنة، وهي رغبة في كسب الخلاف وإدارة الشخص الآخر عبر إرضائه بواسطة مفاتيحه، فبعضهم يرضى بالمجاملة، وبعضهم بغيرها، وهنا تكمن الحنكة في فهم أطرافنا وتشخيص أفعالهم وردودها التي ذكرناها

في أوّل البحث، وغالباً ينجح هذا النمط في السلوك مع الأفراد الحادّين الذين لا يثأرون لقضايا هامة ومصيرية بقدر ما تستفزّهم الهامشيات.

الثانية: التسوية، وهي طريقة ناجحة غالباً لحل المشاكل مع الأفراد المفكرين وأصحاب الطروحات العالية؛ إذ لدى كل فرد طموح ورغبة في تلبية طلبات كل أطراف الخلاف من خلال العثور على مخرج يرضى به الجميع؛ ليشعر هو بالرضا من نفسه ومن قدرته على التعايش مع الآخرين، وكسب رضاهم واحترامهم، فضلاً عن قيمة العدل والإنصاف التي هي قيمة ذاتية ينبغي السعي إليها دائماً وفي كل الأحوال كما تؤكّدها الأخبار الواردة عن الأئمة الطاهرين عليهم السلام في تعبيرهم: بإنصاف الناس من نفسك[١] ونحوها، ولكي تكون التسوية أكثر فاعلية علينا أن نبدأ بها نحن ولا ننتظر أن يبدأها الآخرون دائماً، ولا يخفى علينا قول الصادق عليه السلام: «ليس من الإنصاف مطالبة الإخوان بالإنصاف»[٢].

بمعنى حتى تكون الأفضل اسْعَ أنت دائماً للإنصاف، ولكي تكون أنت المنصف ولا تتوقع أن يبدأوك بالإنصاف حتى وإن ظلموك في بادئ الأمر، فإنّ «أعدل الناس من أنصف من ظلمه»[٣].

ومن الواضح أنّ الفرد يكون راضياً إذا حصل على بعض طلباته، لكن ينبغي أن يتنازل عن بعضها الآخر رعاية للتسوية والإنصاف، فإنّ أجمل ما في الإنسان أن يجد لغيره من الحق ما يجده لنفسه أيضاً، ولا مجال للوصول

---

(١) أصول الكافي: ج٢، ص١٤٥، ح٦و٧ باب الانصاف والعدل؛ بحار الأنوار: ج٧٢، ص٣٤، ح٢٧ و٢٨ و٢٩.

(٢) بحار الأنوار: ج٧٢، ص٢٧، ح١٤.

(٣) الغرر: ص١١٠، رقم ٢٣٧.

إلى التسوية إلا بالتنازل عن بعض الرغبات إنصافاً للآخرين، وتمسكاً بكسب بعضها الآخر إنصافاً للنفس.

الثالثة: التعاون، وهي طريقة تشعر الفرد الآخر بالمزيد من احترام الرأي والتعاطف مع أزمته، فتجعله يقبل بالوسطاء المناسبين لإيجاد الحل المناسب وتصفية العوالق وإيجاد صيغة جديدة للعمل المشترك، فقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «التعاون على إقامة الحق أمانة وديانة»[(١)].

الرابعة: الاجتناب، وهي قدرة متدنية للتعايش مع الخلاف يظهرها البعض لأجل تجنّب الوقوع مع الطرف الآخر، فينسحب من المأزق، ويترك الساحة لغيره، وتتجلّى غالباً في سلوك الأفراد الذين لا يحبون المواجهة أو التلوّع بالصعوبات، إلاّ أنّها طريقة لا يمكن أن تكون حلاً مناسباً إذا ظلّت بهذا المستوى من الفعل، أي إذا توقفت على مجرد الانسحاب هروباً من المواجهة، إلاّ أنّها ستكون قوية التأثير إذا تضمّنت الانسحاب مع التخطيط المناسب لاحتواء الأزمة واتباع السلوك المناسب لمعالجتها كما قدمنا، فعن أمير المؤمنين عليه السلام قال: «من لم يتغافل (ويتغاضى) عن كثير من الأمور تنغصت عيشته»[(٢)].

الخامسة: المجاملة والمداراة، وهي طريقة مهذّبة ولطيفة يميل إليها بعض الأفراد للتركيز على حاجات الطرف الآخر وطلباته ورغباته متجاهلين حقوقهم الخاصة، ولا شك أنّها تعبر عن درجة عالية من السمو الروحي والأدب والإيثار، فقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «من لانت كلمته

---

(١) الغرر: ص٢١، رقم ٣٣٩.

(٢) الغرر: ص٣٦٣، رقم ١٣٩٠.

وجبت محبته»(١) إلاّ أنّها أيضاً ليست طريقة ناجحة دائماً لحل الأزمات إذا تجرّدت عن التخطيط الكافي للعلاج، وبتعبير آخر هي تصلح أن تكون عاملاً مساعداً للحل؛ لأنّها تخفّف من وتيرة التوتر، وتهدئ من مستوى الغضب، إلاّ أنّ الحل الحقيقي يبقى في سلوك الطرق العملية الأُخرى التي ذكرنا بعضها.

السادسة: تبادل الأدوار، فإنّ بعض الخلافات منشأها الشعور بالهضيمة في الدور والوظيفة التي قد يراها بعض الأفراد غير لائقة بهم في وقت أُوكلت إلى من هو أقلّ شأناً منهم، أو تكون الوظيفة قد أُوكلت إليهم على خلاف رغبتهم، أو تكون قد أرهقتهم للمزيد من مسؤولياتها ومتابعاتها، الأمر الذي يزيد الأجواء توتراً وشعوراً بالاهتضام؛ لذا يمكن أن يكون تبادل الأدوار بين الأفراد الذين لهم رغبة حقيقية في حل الخصومات أو تغيير الأوضاع ليصل كلّ إلى ما يريده طريقاً فاعلاً لحسم الخلافات.

إذاً إذا أردنا أن نوجّه الشخصيات الصعبة بشكل إيجابي وندير الأزمات معهم بطريقة منطقية لابدّ وأن نعوّد أنفسنا على التعايش مع الآخرين بما هم عليه من الصفات والخصوصيات، أي نعيش معهم بلا أعصاب ولا توقعات في غير محلّها، ثم نفهم توجّهات الآخرين؛ لأنّ هذا يساعدنا على معالجة الأمر معهم بشكل أكثر فاعلية، فإنّنا بهذا نكون أقدر على تحجيم الخلاف أو إلغائه بالمرّة.

ويبقى العثور على سبب الخلاف ومعالجته الاستراتيجية الجيدة للوصول إلى حلول مرضية للجميع وللحفاظ على مستوى جيد من الهدوء وراحة البال والمزيد من التعاون والتماسك الداخلي في المؤسسة والجماعة، وبهذا

---

(١) الغرر: ص٣٦١، رقم ١٣٥٤.

نكون قد أخرجنا الخلاف من أطواره السلبية وأبدلناه بفرص كبيرة وبنّاءة للابتكار والخلاقية والنموّ.

ولا ننسى أنّ الحفاظ على هدفية عالية لدى الأفراد قد يجبر الفرقاء في الخلاف على التعاون والتنسيق، وهو من أهم الطموحات التي ينبغي أن ترعاها كل مؤسسة ناجحة؛ لأنّه ما من طريقة أُخرى لتحقيق الهدف بالأُسلوب الأفضل غير التفاهم والتعاون والتنسيق.

التعاطي مع الانتقاد اللاذع

ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام أنّه قال: «مروءة الرجل في احتماله (احتمال) عثرات إخوانه»[1].

كلّنا واجهنا الانتقاد وسنواجهه في المستقبل أيضاً، ويبقى الانتقاد يلعب الدور الأكبر في توجيه الأخطاء والتغيير نحو الأفضل، وهذا أمر يقبله الجميع، ولكن الأمر الذي قد يختلف عليه الكثيرون هو أُسلوب الانتقاد وأهدافه.

فليس كل أحد يحتمل النقد مهما كان وبأي أُسلوب يوجه؛ لذلك يختلف الناس غالباً في تمييز الانتقاد البنّاء من الهدّام؛ لأنّ كل واحد يفسّره من منظاره، ولكن الحقيقة التي ينبغي علينا نحن أن نذعن لها وينبغي أن نوفّرها في أنفسنا لأنّها من مظاهر كمالاتنا وفضائلنا ـ وتزيدنا قوّة دائماً ـ هي التعايش مع الانتقاد بأي خطاب ولهجة كان، ومن أي أحد صدر؛ لذلك لا ينبغي أن نتألّم لأنّ بعض أصدقائنا انتقدونا بأُسلوب فجّ أو خشن، كما لا نتأذّى من تكرار الحالة مرات عديدة؛ لأن المفروض أن يكون توقّعنا في

---

(١) الغرر: ص٣٨٨، رقم ٥٤.

أداء المهمات الصعبة ليس بأفضل من هذا؛ إذ لا شك أنّ الانتقاد الصحيح لا أحد يعترض عليه، ولا ينبغي أن يتألّم منه؛ لأنّه حق، ويجب على الجميع قبول الحقّ وإن كان مرّاً عليهم، وإنّما التهذيب وكبر النفس وعلوّ الهمّة تظهر في مواجهة الانتقاد اللاذع أو الجارح، خصوصاً إذا صدر من غير أهله.

طبعاً لكلّ واحد منا ردود أفعال تجاه ما يواجهنا من النقد، إلاّ أنّنا ينبغي أن نشدّد كثيراً على أن يكون ردّ فعلنا خلاّقاً وإيجابياً؛ لأنّه يكشف عن مخابرنا، ويظهر نقاط قوّتنا، ويحافظ على اتزاننا واحترامنا، بل ويقوّي مواقعنا بين الآخرين فضلاً عن تهذيبنا وسموّ أخلاقنا ومعنوياتنا.

وبالتالي فإنّ الأفضل هو الذي يربح الجولة، ويبدّل الضرر إلى نفع، وهناك بعض المواقف يمكن أن نتّخذها في هذا المجال، وهي كالتالي:

١ ـ حاول دائماً أن تبقى هادئاً وإيجابياً وموضوعياً، إنّ البعض يُفقدهم النقد توازنهم فيزدادون توتّراً وغيظاً، والبعض الآخر يتبدّل موقفه من الإيجابية إلى السلبية فيبدأ يركّز على الزوايا المظلمة في الفرد المنتقِد، أو العمل والعاملين، والثالث يجرّ النزاع إلى الهوامش، ويخلط الماء والطين بما تضيع فيه الأُمور، وينقلب السحر على الساحر.

وهذه كلها في المجموع سلبيات كبيرة من شأنها أن تزيد من حدّة التوتر وتعمّق الخلاف أكثر وأكثر، ولكن إذا التفتنا ونحن نواجه الانتقاد ساعة أشدّه أن نبقى هادئين وإيجابيين وموضوعيين سنتمكّن من الإمساك بزمام الأُمور بأكثر فاعلية، وبالتالي إدارة الأزمة بأفضل ما يكون، مكلّلين بالمزيد من الأرباح التي تفيدنا قوّة على قوّة.

٢ ـ تهدئة الموقف، فإذا شنّ شخص هجوماً عليك فإنّ الطريقة الأفضل

أن تقابله بجدّية واهتمام، وتصغي إليه ليخرج كلّ ما في داخله قبل البدء بأي فعل آخر؛ لأن اللجوء إلى السلوك المقابل والرد بالمثل أو ما يقاربه يزيد الأمر اشتعالاً، كما أنّ مقابلته باللامبالاة يفاقم الشعور بالألم عند المنتقِد، فيلتهب منك أكثر بما قد يضطر إلى ارتكاب ما هو أكبر وأخطر إثباتاً لذاته وانتقاماً لنفسه.

إذاً المقابلة بالاهتمام والجدية والإصغاء الجيد يهيئان لك فرصة أفضل لامتصاص ألمه وتفريغ شحناته التي كانت مكبوتة بداخله، وبهذا تكون قد احترمته في أحسن وجه، فيكون لك الحق حتى في نظره في أن لا تتعرّض أنت أيضاً إلى التخديش من قبله، أو الانتقاد اللاذع أمام الآخرين، وهذا أمر سيشعر به الطرف الآخر في الغالب فيقدّره لك، ويأخذ بالتأثر بالموقف إيجابياً، وبهذا تكون قد نقلت الموقف من أعلى درجات التوتر إلى أخفّها، ثم ابدأ بمطالبته بالدليل، أو اطلب المزيد من المعلومات عن الموقف الذي استفزّه وأثار حفيظته، خصوصاً وأنّ الغضوب لا يمتلك تفكيره بشكل سليم، ولا لسانه ولا كلامه؛ لذلك قد ينتاب كلامه الغموض والإبهام؛ لهذا فإنّ من الحق الطبيعي لك أن تطلب منه المزيد من التوضيح والاستشهاد، وعند الضرورة ببعض الأمثلة الواقعية، فإنّك بهذا تبدو أكثر اتزاناً وواقعية واحتراماً له، فضلاً عن تشخيص سبب الإثارة.

وإذا شعرت أنت بالغضب أو الانزعاج بما أوشكت على عدم تمالك أعصابك فالأفضل لك الاسترخاء من خلال أخذ جرعات كبيرة من التنفّس العميق، ثم احبس النفس قليلاً، ثم أخرج الزفير بكل هدوء وراحة بال، فإنّه سوف يمنحك بعض الوقت للتفكير الأفضل لمعالجة الموقف، ويحفظ توازنك، كما يجعل كلامك أكثر منطقية وهدوء؛ لأنّه أعطاك فرصة لتأجيل

التعبير المتسرّع المحتمي بنار الغضب.

وفي الأخبار الشريفة وردت بعض المعالجات الفورية الأُخرى لتمالك الغضب، كتغيير الوضع البدني، مثل: القيام إن كنت جالساً، والجلوس إن كنت قائماً، والمشي إن كنت واقفاً، وهكذا. وبعضها يؤكّد على الوضوء أو تجديده. وكيف كان، فإنّ هذه كمّادات شأنها تخفيف درجات الحرارة، وتجعلك ماسكاً بالتوازن من طرفيه.

وهناك خطوة ناجحة في الغالب يغفل عنها العديد مع أنّها كالعصا السحرية في تهدئة التوترات، وهي: الاعتراف ببعض النقد، فإنّ من الواضح أنّ المنتقِد اللاذع يرى أنّه على صواب مطلق غالباً، فيكون في وضع لا يسمح له بتقبّل أن يكون هو على خطأ مطلق، أو بالأقلّ منه، فالأفضل لك أن تتظاهر بتقبّل بعض كلامه؛ لتكون لك فرصة لتوضيح الأمر إليه بشكل سليم، وتهدّئ من روعه.

أما الرّد المباشر والشديد ومخاطبته بأنك خاطئ أو لا تفهم ونحو ذلك فإنّه يشكّل صدمة كبرى لم يكن يتوقّعها؛ فلذا ربما يقوم بما لا تحمد عقباه.

إذاً حينما تتعرّض إلى الانتقاد اسأل نفسك: هل هذا الحكم الصادر بحقي صحيح أم لا؟ فإذا وافقت على الملاحظة والنقد فأفضل شيء هو الاعتراف به للشخص الآخر، وطلب المزيد من المعلومات؛ لتتمكّن من استخدام الانتقاد للتطوير الإيجابي وفرض السلام والتوادد على الأجواء، ولا تنسى المقولة المشهورة «الاعتراف بالخطأ فضيلة» وإن كان الانتقاد سيئاً يجرح المشاعر ويخلو من المنطقية ويفتقد إلى الصواب فإنّ الأفضل لك أن تقابله بالمزيد من المرونة، وتقبل ما يمكن قبوله كما تقدّم؛ لتثبت للطرف الآخر إنصافك وفهمك لكلامه، وتشعره بأنّك تريد الحلّ معه بدلاً من الجدال

والتعنّت.

٣ ـ توجيه الانتقاد، وستكون قادراً على هذا إذ هيّأت عناصره المهمّة، وهي:

حاول أن تستمع جيداً، وفكّر في شيء إيجابي تقوله من عرض بديل، أو طلب اقتراح للحلّ منه، وفي بعض الأحيان من الضروري إثارة بعض الصفات الإيجابية في الطرف الآخر، ومدحه بها؛ ليكون طريقاً إلى قلبه، ويجب أن يكون المديح صادقاً ومحدّداً، وإلاّ فإنّ النطق به ينعكس سلبياً عليك، وقدّم اقتراحات بديلة ومقبولة يمكن أن يرتضيها الطرف الآخر وترتضيها أنت، ولا تجعل الطرف الآخر في موضع دفاعي عن نفسه، فلا تستخدم العبارات التخاطبية المباشرة مثل: «أنا» عند التكلّم عن نفسك؛ لأنّ هذا يشعره بأنّك متعنّت لتحمي نفسك من النقد، أو «أنت» عند التكلّم عنه؛ لأنّه يشعره بأنّه استفزّك فثُرْتَ لحفيظتك، وحوّلت النقد إلى حرب شخصية بين الطرفين لا لمصالح أهم، بل جرّد الكلام من هكذا ضمائر تدلّ على الذاتية المطلقة، أو الهجوم المباشر على العمل.

ومن أجل التعرف على الفرق بين التعبيرين انظر إلى المثال التالي: أنت عديم الجدوى، أنا لا أُحبّ الاستماع إلى كلامك، التقرير الذي كتبته فوضى ولا ينفعنا في شيء، صحّحه وإلاّ ستواجه المشاكل. بينما يمكن إفادة نفس المعنى بأُسلوب أكثر هدوءاً وسلامة، مثلاً: أود التحدث معك بشأن التقرير المكتوب فأتصوّر أنّه يحتاج إلى بعض المكمّلات، كما أنّ العمل الفلاني قد وقعنا فيه ببعض الأخطاء، وأعتقد أنّنا سنواجه بعض المشاكل إذا لم نكمّل النواقص.

فإنّنا بهذه اللهجة الإيجابية سنُشعر الطرف الآخر بأنّنا معاً مسؤولون عن

المهمة، وأنّ الأخطاء غير متعمّدة، فنوجّهه بشكل غير مباشر إلى تفهّم ما نريد، كما نحمّله بعض المسؤولية في التصحيح، وبهذا نتفادى المأساة والمعارك المتكرّرة التي لا طائل منها، ولكن لا بدّ من المزيد من الهدوء والاتزان وضبط النفس.

التفاوض البنّاء

لاشك أنّ معظم الأفراد يفضلون تسوية عادلة في الخلاف، والمفاوضات الهادئة أفضل المفاتيح في الخلافات المغلقة والصراعات غير المحلولة، وقد تحدثنا سابقاً عن التفاوض في دواعيه وأساليبه ومعطياته، ولا نريد أن نتحدّث عنه مرة أُخرى، ولكن الأمر المهم الذي ينبغي أن نذكّر به دائماً وينبغي على كلّ واحد منّا أن يعرفه هو ضرورة الإقرار بأنّ الحياة الناجحة ناقصة دوماً، والفشل هو طريق النجاح إذا اتخذ مدرسة للتعلّم، وقد قال أحد الحكماء: إنّي تعلّمت النجاح من تجارب الفاشلين، كما أنّ القاعدة المعروفة في الحكمة تقول: تُعرف الأشياء بأضدادها.

والحياة التي تصل إلى القمّة لابدّ وأن تسلك الطريق عبر السفوح الوعرة، فلولا النقص لم يكن سعي للكمال، وهذه حقيقة كونية أودعها الله سبحانه في وجودنا كبشر، وفي وجود سائر الأشياء على اختلاف مراتبها واستعداداتها، فضلاً عن كونها حقيقة إدارية أو نفسية تظهر في ميادين العمل؛ لذلك فإنّ سدّ النواقص دائماً يحتاج إلى دراسة وبلورة وتشخيص واتفاق وعمل، وهذا لا يتم إلاّ عبر التفاوض والحوار مع الآخرين.

فإنّ التفاوض خير طريق لتفادي العنف والوقوع في صدامات مع الشخصيات الصعبة والمثيرة، خصوصاً وأنّنا ندرك النتائج السلبية الخطيرة

التي تترتّب على المقابلة بالمثل؛ لذلك من المهم دائماً المثابرة لاحتواء الشخصيات المثيرة وإدارتها بالتوجيه المناسب؛ إذ لا يمكننا دائما اتّباع خطوات صارمة وفي كلّ الحالات، لكن لعلّ بعض الخطوات التالية تساعد على إدارة أفضل للحالات الصعبة، ونلخّصها فيما يلي:

١ ـ لا تكدّس العواطف أو الغضب في قلبك؛ لأنّ ذلك خطير على الجميع وعلى صحتك شخصياً؛ لذلك سيطر على أفكارك ومشاعرك من خلال التنفّس بصورة صحيحة؛ لأنّه يمنحك بعض الوقت للتعامل بشكل إيجابي مع الموقف. هذا بشكل سريع، وأما بشكل عام فينبغي تفريغ شحنات القلب عبر أدوار ترفيهية أُخرى، مثل: السفر، أو التجوال في الشوارع والمزارع، أو ممارسة الرياضة، أو الاشتراك في أعمال مغايرة تماماً لأعمالك الرتيبة.

٢ ـ شجّع الشخص المتأزّم على التحدّث عن المشاعر التي سبّبت له الاندفاع الحماسي في سلوكه.

٣ ـ الجأ إلى الإصغاء المركّز لتبيّن للشخص الآخر أنّك تتفهّم ما يقول، وتحترم رأيه، وتحمل ما يريده على محمل الجد.

٤ ـ وضّح بعض الغموض الموجود، فغالباً ما ينشأ السلوك الصعب من سوء النظرة، أو من سوء الفهم.

٥ ـ إذا استمرّ الهجوم اللاذع عليك أو ازداد الموقف توتّراً فالانسحاب الهادف أو الصمت المطبق أفضل طريق للامتصاص السريع.

٦ ـ حاول أن تكتشف بعض النقاط الهامّة في خطاب الطرف الآخر والتي يمكنك موافقته عليها، وقم بإظهار موافقتك له، فإنّ هذا يساعدك على تهدئته ولو بعض الشيء، ولكنه يتطلّب منك أيضاً الاستماع الجيد للكلام

وعدم التسرّع في إجاباتك.

٧ ـ استعمل طرق الكنايات ـ وخطاب إياك أعني واسمعي يا جارة ـ في إفهام الشخص الذي يصعب عليه الخطاب المباشر لإفهامه بما تريد، مثلاً: إذا أردت أن ترفض بعض طلباته أو شروطه ولكن لا يحتمل أن تردّه بالمباشرة فأحضر شخصاً ما ليستمع إلى أفكارك التي تريد مخاطبته بها، وتوصل إليه رسالتك بأسرع ما يكون، فإنّ الحرّ تكفيه الإشارة.

٨ ـ فكّر في البدائل المناسبة التي يمكن أن يتوافق عليها الطرفان لتكون آخر ساحل ترسو عنده السفينة، ويحفظ أجواء طيّبة من السلام والتعاون.

وأخيراً يجب أن نذكر دائماً بأنّ علينا أن نقوم بدورنا ووظيفتنا حسبما تمليه علينا المسؤولية والهدف، وما دام الهدف هو الأساس سيكون التعوّد على التأقلم والتعايش مع الآخرين أسهل علينا بكثير.

وليس بالضرورة أن نوفّق دائماً، بل علينا دخول البيوت من أبوابها، والإعداد لكلّ أمر ما يطلبه من مقدّمات وأسباب، ويبقى الباقي على الله سبحانه، فإنّ الإذعان بهذه الحقيقة من شأنها أن تفيض علينا بالمزيد من السكينة والاطمئنان، فلا نُثار لفشل لم نكن نحن المقصّرين فيه، ولا نغتر بنجاح لم نكن نحن السبب الوحيد في تحقيقه، بل علينا أن نصدّق بالحقيقة القرآنية: ﴿قُل لَّن يُصِيبَنَآ إِلَّا مَا كَتَبَ ٱللَّهُ لَنَا هُوَ مَوْلَىٰنَا ۚ وَعَلَى ٱللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ ٱلْمُؤْمِنُونَ﴾[1].

وهذه مسألة صعبة للغاية ولكنها ممكنة الحصول مع المزيد من الترويض والمجاهدة والإذعان بقدرة الله سبحانه في الوجود. والله الهادي سواء السبيل.

---

(١) سورة التوبة: الآية ٥١.




الباب الثالث

الأعمال الجماعية

وفيه فصول:

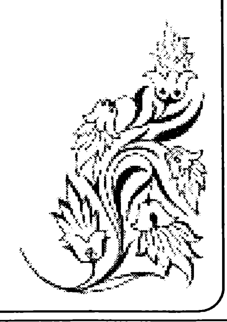
الفصل الأول: العمل الإداري من التفويض إلى فريق العمل.

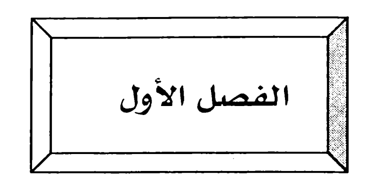
الفصل الثاني: إدارة المؤسسات منهجيتان في النجاح والفشل.

الفصل الثالث: تنمية القدرات الإدارية الأساليب والمهارات.

الفصل الرابع: تكامل العمل المؤسسي من الولادة إلى القيادة.

الفصل الخامس: مدراء المؤسسات بين ضغوطات النقد وضرورات العمل.



العمل الإداري من التفويض إلى فريق العمل

عرّف المتخصصون الإدارة: بأنها القدرة على إتمام عمل ما بواسطة الآخرين، وهذا التعريف في التحليل المنطقي يعرّفها بأنّها:

١ ـ قدرة واستعداد ذاتي أو مكتسب ينبغي توفرهما في كل مدير.

٢ ـ أنّها لا تتقوم بشخص المدير أو قابلياته الذاتية، بل لابد لها من أذرع وقنوات حتى تكتمل مقومات العمل الإداري. هذا من ناحية الشكل والهيكل، وأما من ناحية المحتوى والمضمون فإنّ العمل الإداري يبقى ناقصاً ما لم تكمّله عوامل أساسية أُخرى، فإنّ الإدارة ليست تعاطياً مع آلات ومكائن، بل هي فن التدبير وحسن التعامل مع الناس في خطوات متتالية للوصول إلى الأهداف المرسومة.

وللتعاطي مع الناس بطريقة لائقة ومحسوبة لابد من الالتفات إلى النقاط التالية:

١ ـ النجاح في اختيار الأشخاص المناسبين للعمل.

٢ ـ التخطيط والسعي الحثيث على تدريبهم وتشجيعهم على المنافسة في أداء الأدوار.

٣ ـ تقييم أعمالهم والنفوذ إلى شخصياتهم ومعرفة طريقة تصرفهم في الفعل وردّ الفعل والعوامل التي تدفعهم إلى هذا العمل أو ذاك.

إنّ هذه المكوّنات في المجموع تكوّن الرؤية الصائبة للمدير وتساهم في إنجاز أعماله بطريقة ناجحة عبر إدارة متكاملة وفعّالة.

وقد مرّ الحديث سابقاً عن طريقة فاعلة للإدارة الناجحة، وتلك هي تفويض الأدوار والمهام، وهناك طريقة أُخرى ربّما تكمل تلك، وتطوّرها، وهي تشكيل فريق عمل فاعل يبدل مهمّات الإدارة من العمل الفردي إلى الجماعي، كما يحوّل الإدارة إلى مؤسسة قائمة بالمجموع لا بشخص أو أشخاص؛ لأن تفويض الأدوار يساهم في تمشية الأُمور من جهة كما يساهم في بناء كادر جديد، ويرفع من مستوى الأفراد العاملين من جهة ثانية وثالثة.

ومن الواضح أنّ الحفاظ على المستوى التصاعدي للأفراد والسعي الحثيث من أجل الحفاظ على حماسهم واندفاعهم نحو العمل يتطلب أن نفتح لهم مجالات أوسع وأفضل في ممارسة الأدوار بحريّة أكثر ومساهمة أكثر فاعلية في القرار الإداري، ولعلّ أفضل طريقة لهذا هو إسهامهم في فريق عمل يقوم برسم الخطط، وفي نفس الوقت يشرف على التنفيذ، ومن هنا تتجلّى أهمية الاختيار المناسب والتنمية والتدريب، بل ويظهر أثرها على قرارنا الفعّال.

فريق العمل

لقد أثبتت التجارب المختلفة على صعيد الحكومات أو التجمعات والمؤسسات أنّ فريق العمل هو أكمل صيغة لإنجاز الأعمال، سواء السريعة والطارئة منها، أو الجذرية الدائمة؛ لذلك يتخذه الجميع أُسلوباً ناجحاً في مختلف الأصعدة، وهو ما يعبّر عنه في العرف الديبلوماسي الهيئة أو اللجنة، وفي الاصطلاحات السياسية بالكتلة أو الجماعة أو الفريق، وفي الاصطلاح

العسكري باللجنة المشتركة، ويقيمون لها غرفة عمليات، وحتى في المباريات الرياضية فإنّ المجاميع تشكل فرقاً، والفريق المتعاون أقدر على الفوز وكسب النتيجة.

ولعلّ من أبرز النقاط الجوهرية التي تشكّل فريق العمل ثلاثة:

١ ـ الهدف المشترك.

٢ ـ المصلحة المشتركة.

٣ ـ المهام المشتركة.

ولا يمتنع أن تجتمع كلّها أو بعضها في تشكيل الفريق.

ولعلّ الكثير من المدراء يشكّلون لهم فريق عمل من أجل تسيير الأُمور وتدبيرها، إلّا أنّه تبقى معاناتهم شديدة في الوصول إلى الفريق الأفضل تماسكاً، والأكمل دوراً، وللحصول على فريق عمل متماسك على المدير أن ينظّم توزيع الأعضاء حسب الكفاءة والاستعداد لكلّ منهم وفق التسلسل التالي.

١ ـ القائد، وهو الشخص الذي يدفع الفريق نحو التقدم لإنجاز الأعمال في الوقت المناسب، وهو قد يكون شخصاً واحداً، وقد يكون جماعة أو لجنةً قياديّة، ولعل ما ورد في الخبر عنهم عليهم السلام: «إذا كنتم ثلاثة في سفر فأمّروا عليكم أحدكم»[1] يشير إلى هذه الجهة ولو في الجملة، فإنّه لابد لمسيرة العمل من أن تمشي وتتحرك، والحركة لابد لها من محرّك، والمحرك هو الذي يتولى زمام التوجيه والقيادة سواء كانت مهمته بالتعيين أو بالواقع والتصدي للعمل.

نعم، من اللازم مراعاة الجهات المعنويّة والفنّية في الموقع القيادي من

---

(١) مجمع الزوائد ومنبع الفوائد: ج٥، ص٢٥٥.

الوجاهة والاعتبار والمهارة القياديّة والقدرة على الدفع والإقناع والشجاعة والقدرة على القرار. فربّ قائد يتّسم بالمعنوية أكثر ممّا يتّصف بالمهارة والفن، وربّما بالعكس. ومن الواضح أنّ القيادة الأكمل هي التي تجمعهما معاً، وهنا قد يتعذّر علينا وجدانها في شخص واحد؛ لذا فإنّ الجماعة الجامعة للقدرتين معاً هي الأكمل دوراً.

٢ ـ الأذرع والمساعدون، وهم الذين يقومون بتبنّي القيادة وحماية قراراتها وأداء الأعمال وفق الخطّة المرسومة.

٣ ـ المفكّرون، وهم أُولئك الذين يرتقون بمستوى الأداء، ويسلكون طرقاً فريدة لإنجاز الأعمال، وفي بعض الأحيان يضعون خططاً بارعة للأداء التكتيكي أو الاستراتيجي.

٤ ـ المصلحون وهم الذي يهتمّون بعلاقات الفريق الداخليّة، ويحلّون المشاكل، ويحفظون الحماس أو يزيدونه في نفوس الأعضاء، وبالتالي فهم الذين يحافظون على التماسك الداخلي بين أعضاء الفريق.

٥ ـ الرابطون، وهم الذين يوجدون جسور الربط والتنسيق والتكامل مع المؤسسات والجماعات الأُخرى.

فإنّ من الواضح أنّ العمل الناجح لا يتقوّم بقدراته الداخلية فقط، بل لابدّ وأن يحفظ نفسه بحماية خارجيّة وبمستوى جيّد من الثقل والاعتبار في صفوف المنافسين، بل إنّ العمل الناجح بحاجة إلى الصعود المستمر، فإنّ المراوحة في المكان أو المستوى تعد خسارة وتراجعاً بمرور الزمن؛ لأن سير الزمان تصاعدي، فمن لم يتطوّر معه يكون في تراجع، فإنّ من تساوى يوماه فهو مغبون، ومن كان أمسه أفضل من يومه فهو ملعون، أي مطرود من الرحمة والتوفيق كما فسّره بعض العلماء.

ومن هنا فإنّ كل مؤسسة من المؤسسات بحاجة إلى المزيد من التكاملية والتنسيق من أجل سد الثغور ورفع النواقص وحلّ الأزمات، وهذا ما يتوقّف على إيجاد روابط وعلاقات جيدة مع الآخرين في الخارج، وعلى فريق عمل يقوم بإنجاز المهمات في الداخل.

إنّ تحديد المواهب والقدرات المختلفة وتوزيع الأدوار والمهام على جماعة من الناس للعمل بفعّالية وحماس يساعد في إنشاء فريق عمل متماسك يتكامل فيه دور القائد والمفكّر والعامل بشكل كبير.

المشاورات وحلّ المشاكل

لا تكتمل مهمّة المدير الفعّال بتشكيل فريق العمل وتوزيع الأدوار ما لم يقم بمهمة أُخرى في غاية الأهميّة وهي المشاورات وحلّ المشاكل، فقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «عليك بالمشاورة فإنّها نتيجة الحزم»[1] وقال أيضاً: «من استبد برأيه خفت وطأته على أعدائه»[2].

وفي الغالب يصاب العاملون بأزمات نفسيّة أو إداريّة قد تسبّب لهم الفتور في الهمم وقلّة الحماس أو الانسحاب من العمل نهائياً، وهذا أمر ينبغي أن يتداركه المدير الماهر قبل أن يستفحل، فحين يمنى الأفراد ببليّة أو أزمة يلاحظ عليهم ظهور بعض التغيّرات في السلوك الفعلي أو الانفعالي، وتبدو واضحة من خلال تعاملهم مع الآخرين وإن كانت تختلف في مظاهرها من فرد لآخر. فالبعض ينتابه اليأس والإحباط، والبعض الآخر يميل إلى الانعزال والانطواء، والبعض الآخر تبدو عليه بعض المسحات

---

(١) الغرر: ص٢٥٥ رقم ٤٨.

(٢) الغرر: ص٣٢٧ رقم ١١٦.

الانفعالية العنيفة فيتفجّر غضباً بين آونة وأُخرى، كما أنّ الفرد الهادئ والمستقر أكثر يبدأ بالانسحاب عن العمل شيئاً فشيئاً، فإنّ لم يجد الحلّ إليه طريقاً فإنّ انسحابه يكتمل.

ومن هنا يبدأ الدور المهم للمدير الفاعل من رصد هذه الحالات النفسيّة والسلوكيّة للأفراد أوّلاً، ثم تحديد المشكلة وأسبابها ودوافعها ثانياً، ثم العمل على معالجتها بشكل هادئ وسليم ثالثاً.

إنّ تحديد المشكلة الأساسية التي تقف وراء سلوك الأفراد الانفعالي من أهم الخطوات التي تنتهي إلى حلها، والمدير الحكيم هو الذي يبدي تعاطفاً مع الفرد لدى معرفته بالمشكلة، ثم يفتح أمامه باب الحوار والمشورة لمعرفة الأسباب والدوافع التي أدّت به إلى المشكلة.

فإنّه بهذا الأُسلوب يكون قد أشعر الفرد بأنّه مهتم به وبمشاعره وبأزماته، وهذا أمر في غاية الأهمية؛ لأنّه يعود عليه بالمزيد من الرضا والمحبّة والاستقرار، وفي نفس الوقت الذي يكون قد اختصر مسافات طويلة للاهتداء إلى الحلّ المناسب، فإنّ أصحاب الأزمات هم أفضل من يقدر على التعبير عنها وشرح أسبابها وكوامنها في الغالب؛ إذ لا يؤلم الجرح إلا من به ألم.

إذاً فلنأخذ وقتنا وجهدنا ونحن ندير الأعمال، ونبدي المزيد من المتابعة والرصد للعاملين معنا من أجل إدارة أفضل.

معالجة الأزمة

ثم بعد ذلك تبدأ الخطوة الثانية في اتباع طرق المعالجة، ولعلّنا نلخّص بعض هذه الطرق في أُمور، وهي:

١ ـ تحديد المشكلة والسعي لاكتشاف الأسباب الحقيقية التي تقف وراءها.

٢ ـ مساعدة الواقعين فيها بإلفاتهم إليها، ثم إشعارهم بالمزيد من اهتمامنا بهم من أجل وصفها، ثمّ مشاورتهم لأجل الاهتداء إلى الحلّ الأنسب.

٣ ـ وربما يكون إيجاد الحلول المؤقتة التي تساعد على حل المعضلة بشكل تدريجي أمراً مهماً بعض الأحيان، فإنّ الأزمات والمشاكل نوع من الأمراض وإن اختلفت في الأسباب والمظاهر، والأمراض تعالج بالتدرج لا بالمفاجآت، ولا تنسى أنّ العافية بالدرجات على ما يقول المثل.

قد يتصوّر البعض أنّه غير مسؤول عن حلّ مشاكل الآخرين، وربّما يتصور البعض أنّ الاهتمام بالآخرين يعد نوعاً من التطفّل أو التدخل في شؤونهم الشخصيّة، إلا أنّ الإسلام والقيم الإنسانية ترفض هذا النوع من التصوّر. فإنّ المسلم أخو المسلم يهتمّ به ويرعاه، ومن حقوق المؤمن على المؤمن أن يعمل من أجل قضاء حوائجه وكشف كرباته والتنفيس عن همومه وغمومه، ومن نفس كربة لأخيه المؤمن نفّس الله سبحانه كربته يوم القيامة، فكيف به إذا كان المؤمن رفيقاً في الدرب وشريكاً في الهدف؟

فإذا كنت مديراً لا تنسى أنّ من الأولويات في سياسة المدير الناجح هو معالجة المشاكل؛ لأنّك إن لم تقم بذلك لن تتمكن من إنجاز أعمالك، ولا تحقّق طموحاتك مثلما تحب وتريد.

ومن هنا نذكر أنّ فريق العمل لا يكتمل دوره بشكل فاعل ما لم نعطه المزيد من الاهتمام في حل مشاكل أفراده ورفع معرقلاته.

فهم تصرفات الآخرين

ونؤكد هنا بأنّ معالجة مشاكل الآخرين يتطلّب منّا فهم تصرفاتهم بشكل منطقي ومنصِف، ونسمّيه «منصفاً» لأنّ كل شخص يرى الدنيا بطريقة قد تختلف عن الآخرين، وربّما يفسّر الأُمور تفسيراً مغايراً، وهذا أمر طبيعي؛ لأن الرأي الشخصي لا يأتي من الغيب بل تتدخّل جملة من العوامل والأسباب في تكوينه، فكلّ شخص يرى الأُمور حسبما هو عليه من الشخصية والتجارب، وربّما المزاج، وهذه أُمور بطبيعتها تملي عليه موقفه وسلوكه الخاص، وإنّ من أبرز سمات الإدارة المميّزة هو فهم نفسيّات الناس ومعرفة كوامنهم الذاتية، فإنّ هذا من شأنه أن يعيننا على اقتلاع جذور سوء الظنّ أو فهم الآخرين من منظار سلبي، فإنّ أعرف الناس من عرف الناس وخبر كوامنهم.

إنّ من أكثر الأمراض انتشاراً في الأوساط الإدارية سوء الظن بالآخرين، أو سوء فهم تصرفاتهم، ولابدّ لكل مدير من معالجة هذا المرض في نفسه أولاً، ثم في نفوس معاونيه من أجل أن يحفظ المزيد من التماسك والتعاطف والحماس، وأوّل طريق نسلكه في هذا محاولة فهم الآخرين بطريقة منصِفة ومتعادلة بلا إفراط ولا تفريط، ولكي نتمكن من هذا السلوك المعتدل علينا معرفة الأسباب التي تجعلنا نسيء فهم الآخرين، ولعلّ الأمثلة تقرّب لنا الكثير من الأُمور في هذا الاتجاه.

مثلاً: قد نسيء فهم الآخرين عندما ننظر إلى الأُمور من خلال ما نحن نريده ونتوقّعه فقط متناسين ما يريده ويتوقعه الآخرون، وربما نتسرّع في الاستنتاج من تصرفات الآخرين فنحكم عليهم بالسوء مع قلة المعلومات

المتوفرة بأيدينا لتحليل سلوكهم بشكل منطقي ودقيق، وربما للنظرة الشخصية تأثير كبير على الحكم على الأشياء والأُمور العامّة، كما أنّ للانعزال أو لقلة الحوار مع الآخرين دوراً كبيراً أيضاً في إيجاد الفهم السيء تجاههم.

وعليه فإن كنّا نرغب في فهم الآخرين وإنصافهم في الحكم وبالتالي كسب ودّهم وتعاطفهم ومعالجتهم بشكل إيجابي وفعّال أن نحسن الظن بهم، ونسعى حثيثاً من أجل فهم تصرفاتهم وتقدير مشاعرهم ومواقفهم، والحلّ يكمن في خطوات:

١ ـ بدلاً من أن نحكم عليهم أو نحصر رؤيتنا فيما نريده نحن فلنضع أنفسنا مكانهم وننظر إلى الأُمور.

٢ ـ أن نخوض معهم حواراً مباشراً، ونستمع إليهم بدقّة واهتمام، فإنّ الحوار كفيل بإزالة الكثير من الغوامض والإبهامات في الغالب.

٣ ـ أن نبدي اهتماماً بوجهات نظرهم ونسعى لفهم ما يريدون.

٤ ـ أن نحاول النظر إلى الأُمور من منظارهم هم لا من منظارنا كطريق للتفاهم معهم.

فعندما نعي سبب تصرّف الآخرين بطريقة معيّنة نتمكّن من مشاركتهم آراءهم تلقائياً، وبالتالي نتجنّب التسرع في الحكم على الأُمور أو الجزم بالآراء التي تعود علينا في كثير من الأحيان بسوء الفهم أو سوء الظن.

ولنعلم أنّ أصعب شيء في معالجة الآخرين هو دفعهم إلى تغيير تصرفاتهم السيئة، والأصعب منه هو تحويلها إلى تصرفات إيجابية بنّاءة، فإنّنا بهذا نكون قد حوّلنا الهزيمة إلى نصر، والتراجع إلى تقدّم، أو قل حوّلنا الأواصر المفككة إلى فريق متماسك ومتعاطف، وبإمكاننا الوصول إلى هذا

إذا أجهدنا أنفسنا بالنظر إلى الأُمور بعقلية منصِفة وبمنظار معتدل يراعي الآخرين، ويتفهّم ما يريدون.

وإذا أردت أن تعرف مدى مهارتك الإدارية في توجيه الآخرين ودفعهم إلى الأمام هناك أسئلة يمكن أن تطرحها على نفسك وأنت تمارس دورك، وهي: هل أفهم أهميّة اختيار الرجال المناسبين؟ وهل أُقيّم أعمالي وأفرادي من أجل دفعهم نحو الأفضل؟ وهل أدرك أنّ العمل الجماعي عبر التفويض ثمّ فريق العمل هو أفضل طريقة للإدارة الناجحة؟ وهل أستمع إلى مشاكل الآخرين وأسعى لحلّها؟ وهل أُقدّر وجهات نظرهم وأحترم مشاعرهم، وهل أسعى لفهمهم؟

فإنّك إذا عرفت أنّ عملك يتقوّم بفريق عمل متماسك وفعّال وعرفت كيف تفهم الآخرين واستطعت أن تدخل إليهم عبر فهم وجهات نظرهم تعرف أنّ إدارة الناس من أروع الأعمال الجبّارة وأكثرها لذة وحلاوة.

أدوار أُخرى للمدير

كلنا يعلم أنّ الإدارة ثمرة من ثمار العقل المختمرة بالتجربة، والإدارة البنّاءة تعتمد على الكيفية التي تتصرّف فيها لتسيير الأُمور، وهنا ينبغي أن نذكّر ثانية بأنّ الشخصية الذاتية للمدير لها الأثر البارز في حياة فريقه ومعاونيه.

ومن هنا فإنّ أول مظاهر الإدارة ينبغي أن تظهر على الشؤون الشخصية للمدير؛ إذ ليس من المعقول أن ندير الآخرين في الوقت الذي نعجز عن إدارة أنفسنا، فإنّ فاقد الشيء لا يعطيه كما يقولون.

ومن هنا يقولون: إنّ أول بوادر قدرة المدير وحنكته تظهر في مظهره

الشخصي وسلوكه اليومي، فليست الإدارة تتوقف عند التعاطي مع الناس وإدارة أعمالهم، بل تشمل حتى الاهتمام بشؤونك وخصوصيّاتك، فإذا لم نعط لأنفسنا الوقت الكافي للاهتمام بأنفسنا وشؤوننا الخاصّة فإنّا لا نجد من يهتمّ بنا في الغالب، وهناك عدّة أُمور ينبغي أن نقسّم الوقت عليها حتى نحفظ لأنفسنا سلوكاً متوازناً وناجحاً، منها:

تحديد الأشياء التي نود القيام بها، والأُخرى التي نطمح في الوصول إليها، والاهتمام بأنفسنا من حيث الشكل والتنظيم والتفكير والمحاسبة المستمرة، والضبط لخطواتنا وعلاقاتنا، والعيش حياة متوازنة ومعقولة.

إنّ أهم شيء يتجلّى في حياة المدير الناجح هو إقامة التوازن بين العمل والراحة حتى يتمكن من الاستمتاع بالاثنين معاً.

صحيح أنّ الزهد مطلوب، بل هو كمال لكلّ إنسان، كما أنّ الاهتمام بالجذور هو الآخر كمال يضاف إلى مراتب كمالات البشر، إلاّ أنّ الغالب من الناس لا يقدرون على التجرّد من شواغل الجسد وهموم الدنيا، والحل الأمثل فيه هو الجمع بينهما معاً بطريقة متوازنة بلا إفراط ولا تفريط، ولعلّ قوله سبحانه: ﴿وَٱبۡتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلۡأٓخِرَةَۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنۡيَا﴾[1] يشير إلى هذا.

ومن هنا فإنّ من الإفراط الانشغال في هموم العمل تاركين وراءنا حياتنا الخاصة بلا نظم ولا توازن، فإنّ هذا يخرجنا عن التوازن، وفي بعض الأحيان يكون ظلماً لمن يعيش معنا ويشاركنا الحياة في الأُسرة والعائلة والعلاقات العامة، كما أنّ من التفريط الانشغال بهمومنا اليومية وحياتنا الخاصة على حساب العمل والإنجازات الأهم؛ لأنّه ظلم أيضاً من جهات

---

(١) سورة القصص: الآية ٧٧.

أُخرى، وفي بعض الأحيان يكون أفظع.

ولا ننسى أنّ الطابع الشخصي للمدير ينعكس في الغالب على جماعته ومعاونيه أيضاً، فالمدير المنظم أقدر على خلق فريق عمل متكامل ومنظم، والعكس صحيح أيضاً.

وعليه فإنّنا إذا أوجدنا توازناً معقولاً بين الأُمور الشخصيّة والإدارية نكون في أفضل حال، كما سيكون العاملون معنا في راحة وطمأنينة، ولا ننسى أنّ الإدارة تعتمد على الاستفادة من الوقت لأكثر درجة ممكنة. ويقول بعض الحكماء: «توزيع الوقت توسيعه». وعلينا أن ننجح في تحديد أولوياتنا اليومية والأُسبوعية والشهريّة حتى نضمن نجاحاً باهراً في الصعيدين الشخصي والإداري معاً، ولعلّ هذا يتم عبر إمضاء بعض الوقت في الأُمور التالية:

١ ـ توزيع الوقت خلال اليوم بطريقة تجعلنا ننتفع منه لأقصى درجة ممكنة في البعدين الشخصي والعملي.

٢ ـ اكتشاف الأعمال التي تسبب لنا ضياعاً في الوقت دون فوائد، ونكون أكثر حزماً إذا تمكنّا من إيقافها عند حدّها، وجنّبنا أنفسنا الوقوع فيها.

٣ ـ اكتشاف الأوقات التي تهدر منّا رغماً عنّا، والسعي لإملائها بالنافع والمفيد، مثل: مشوار الطريق إلى العمل أو البيت، مراجعة الدوائر التي تتطلب المزيد من الانتظار، ركوب الطائرة أو القطار ونحوها.

إنّ البعض يملأ وقته بالمطالعة في أمثال هذه المجالات إلاّ أنّ هذا ليس متيسّراً للجميع ولا ممكناً دائماً، ويمكن أن يشغله الإنسان بالتفكير في قضايا هامّة، أو التخطيط لعمل مهم، ويمكن ملؤه بالاتصالات عبر الهاتف

الجوّال، أو التحدّث إلى زميل في أُمور مهمّة، ونحو ذلك. فإنّنا إذا حسبنا مقدار الوقت المهدور رغماً عنّا لوجدناه كثيراً، وربّما يحصي فترة طويلة من عمرنا، فالذي لم نجهد من أجل استثماره في الإيجابي فإنّه سوف يهدر في السلبي.

٤ ـ برمجة الوقت وتوزيعه على الأدوار والمهمّات لتخصيص فترة جيدة للتفكير بالمشاريع المستقبليّة، أو الاجتماعات الدوريّة، أو اتخاذ قرارات فيما يتعلّق ببعض الأُمور، فإنّ الوقت كالسيف؛ لأنّك إن لم تقطعه بالنافع قطعك[1]، كما في مضمون الرواية الشريفة.

٥ ـ وإذا شعرنا أنّ الإدارة مهمّة مستحيلة أو صعبة فقد يكون السبب في ذلك عدم إدارة شؤوننا بطريقة إيجابية، أو لأنّنا نقوم بكلّ شيء بأنفسنا بدلاً من تفويض الأدوار إلى الآخرين؛ لذلك لنمضي بعض الوقت في إدارة شؤوننا الخاصة لكي يستفيد الجميع تلقائياً عبر انتظامنا واتزاننا نحن. إنّ الانتفاع من الوقت من كبريات الأُمور التي في الغالب نغفل عنها، فمن الضروري أن نتذكّر أنّ الحياة ليست كلّها عمل، بل على المرء أن يرتاح ليتمكّن من الانطلاق بروح نشيطة من جديد، فإنّ للنّفس إقبالاً وإدباراً، وعلى المؤمن أن يتزوّد في فترات الإقبال، ويقلّل في فترات الإدبار.

إدارة الآخرين

ولنعرف دائماً أنّ موقفنا من الآخرين هو موقف محوري في الإدارة؛ لأن الإدارة عبارة عن إنجاز الأعمال عن طريق الناس، وقد نبنيها على فكرة مغلوطة فنكون سلبيّين في تعاملنا مع الآخرين، معتقدين أنّ العمل أمر

---

(١) راجع كشف الخفاء: ج٢ ص٣٤٢ ح٢٩٣٩، وفيه: الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.

مكروه؛ لذا ينبغي أن نفرض أنفسنا على الناس بالقهر والصرامة حتى نحصل على الإنتاج المطلوب، كما أنّ بإمكاننا أن نبنيها على فكرة إيجابيّة صحيحة بحيث نستقر في قلوب العاملين معنا، ونجدهم متشوّقين إلى العمل والمساهمة فيه بجديّة وإخلاص، ولدينا الخيار الكامل لننتخب الموقف الذي نريده في التعامل مع الآخرين، فالعلاقات السليمة تقوم على الاحترام والمصالح المشتركة، وتتخذ طابعاً إيجابياً متوازناً، بينما تقوم العلاقات السلبيّة على الرهبة والسيطرة، فتفقد الثقة والإخلاص والمحبّة.

إذاً الاستفادة من الوقت تساعدنا في إنجاز أعمالنا الضرورية على الصعيدين الشخصي والإداري ووفق الأولويات، كما أنّ الاهتمام بالآخرين هو الآخر طريق للاستفادة منهم؛ ولذا فمن المهم أن نعتمد أُسلوباً إيجابياً إن كنّا نطمح إلى تحقيق أهدافنا عبر إدارة متوازنة، وفريق عمل متماسك وفعّال؛ ولذلك فلنسأل أنفسنا ونحن ندير الأُمور:

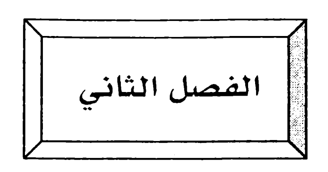
هل أعرف كيف أُوزّع وقتي بالتحديد؟، هل أوزّعه بطريقة متوازنة؟ وهل أنا إيجابي في التعامل مع الآخرين؟ وبالتالي هل أنا أستمتع بأدواري الإدارية؟ وسنعرف أنّنا في حال أفضل إذا شعرنا بأنّنا نؤدي مهماتنا التي يتوجب علينا القيام بها، وشعرنا بأنّنا ندير أنفسنا وشؤوننا الخاصة، وتعرفنا على الأشياء التي تهدر أوقاتنا وتضيع جهودنا، ووزعنا أوقاتنا بشكل منطقي متوازن، وحسنّا علاقاتنا بالآخرين، واستمتعنا بالإدارة.

مهمات أخرى

تبقى الإدارة عملية شاقة وفن جامح يتطلب منا المزيد من الدقة والعناية والتدبير، فإنّ الأُمور لا تجري دائماً مثلما نريد، بل إن كنت تتوقع أنّ سير

الأُمور يمشي حسب خطتك دائماً فهذا تصور مغلوط، فإنّ هناك أُموراً تحدث لم تكن بالحسبان قد تغيّر مجرى الأُمور على خلاف ما نريد؛ لذلك فإنّ الأفضل في هذه الحالة أن نواجهها بشجاعة وحكمة ومشاورات من أجل معالجتها بحنكة ومهارة، متقبلين التغيرات التي قد تطرأ في أي وقت، فإنّنا إن لم نفعل هذا سيفوتنا القطار وتجري الرياح بما لا تشتهي السفن.

فإنّ الإدارة جزء مهم من الحياة يصعب الاستغناء عنه، وهي تقوم على الانتفاع من الموارد البشرية والفكرية المتوفرة لدينا، سواء كنا ندير منزلاً، أو نزاول أعمالاً كبرى، وإذا لم نتمكن من الإدارة الجيدة سنمضي وقتاً طويلاً وثميناً، ونبذل جهوداً كبيرة من أجل حل المشاكل أو التكيّف معها لنتخلص أو نتهرّب منها، ولكي نتمكن من الوقوف أمام كل ذلك عليك أن تدير كل شيء بطريقة سليمة بدلاً من أن نخوض في هوامش الحياة محاولين القيام بالأُمور الصغيرة خوفاً من المهام الصعبة.



إدارة المؤسسات منهجيتان في النجاح والفشل

كل منّا يمارس الإدارة في أي موقع كان وفي أي مجال يعمل حتى البيت الذي نعيش فيه ونقضي فيه أجمل أوقات الراحة والاستقرار بحاجة إلى إدارة حتى نتمكن أن نحصل على ساعات الاستمتاع المطلوبة. ولا زالت الإدارة الناجحة تشكل عبئاً ثقيلاً على العديد من أصحاب المؤسسات والجماعات، وتعد عملية شاقّة كتسلق الجبال الشاهقة، بينما هي عند البعض الآخر أراضٍ سهلية يانعة الخضرة يسهل على المرء سلوكها والتمتع بجمالها.

ومن هنا أيضاً نرى أنّ بعض المدراء محكوم عليهم بالفشل، وآخرين منهم يقفون في المراتب العليا من النجاح. وفي هذه الفرصة سنتطرق إلى بعض مظاهر النجاح والفشل في الإدارة، ونتوقف على بعض الحلول التي قد تقودنا إلى إدارة ناجحة.

الإدارة الفاشلة

قبل كل شيء علينا أن نعرف ما هو معيار النجاح والفشل؟.

لا شك أنّ التعاريف كثيرة في هذا المجال إلا أنّنا قد نختصر ذلك بتعريف واحد للفشل، وهو: مخالفة النتائج للأهداف المرسومة، ومنه يعرف معيار النجاح أيضاً، وفي استقراء حياة المدراء الفاشلين تتجلّى بوضوح بعض

المظاهر السلبية التي يعود الفشل إليها في الغالب، وبه نعرف أنّ النجاح لا ينشأ من المهارات والعلوم والإمكانات المتاحة للإداريين دائماً، وإنما ينشأ في كثير من الأحيان من البرمجة المدروسة والتنظيم والمتابعة المستمرة.

قد يصعب على بعض المدراء تحديد أهدافهم بوضوح ودقة؛ لذلك ينتهي بهم المطاف إلى الفشل؛ لأنّ تشوّش الفكرة وغموض الغاية يجر إلى ضياع جهود كثيرة يبذلونها في العمل على الرغم من حماسهم وتفانيهم؛ لذا فإنّ أول خطوة باتجاه نجاح الإدارة هو أن يعرف المدير ما هو المطلوب منه بالضبط؟ وبهذه الطريقة تصبح عنده الطرق سالكة أمامه، والإدارة سهلة؛ لأنّه سيعرف من أين يبدأ وإلى أين ينتهي؟ وبالتالي أي طريق أقرب وأسلم في الوصول إلى الغاية.

إنّ تحديد الهدف ورسمه بشكل واضح وصريح ليس فقط يوفر النجاح للمؤسسات، بل يعود على نفوس الإداريين بالحماس المتدفق والروح الوثّابة التي لا تعرف الملل ولا الفتور؛ لأنّهم دائماً يعرفون ماذا يريدون، ويقومون بما يعتقدون به، وبهذا يغلقون الباب أمام الارتجال، ويمنعون القدر من التلاعب بهم وبقراراتهم.

إنّ من الغريب حقاً أن نجد بعض المدراء يستصعبون طرح الأسئلة على أنفسهم أو على مشاركيهم لتحديد الأهداف وتشخيص الرؤية، بل والأغرب من هذا نجد أنّ بعض المدراء يعد مشاورة الآخرين في الخطط والبرامج نوعاً من العجز أو الضعف، والبعض الآخر يعدّه نوعاً من الغباء؛ لذلك يتردّدون في الاستفهام عن المطلوب، ويكتفون بما عندهم من أفكار وآراء وقرارات، ويستغنون عن الآخرين، وهذا أمر من شأنه إرجاع المؤسسة إلى الوراء، وإظهار الإدارة بوجه فاشل، إلاّ إذا كان المدير يصرّ

على أنّه معصوم.

إذاً كيف يمكن أن يتوقع المدير معرفة الآخرين أهدافه، وتعاونهم معه في تحقيقها في حين هو نفسه يجهلها، أو يجهل حدودها؟ وعليه فإنّ المدير الناجح ليس الذي ينكفئ على نفسه، وينطوي في قراراته وأفكاره، بل هو الذي ينفتح على الآخرين، ويبادلهم الرؤى والأفكار، ويشاركهم في اتخاذ القرارات، فإنّ في طرح الأسئلة على الآخرين وخوض المحاورات معهم يكشف له الطريقة الأنسب لتأدية الأعمال فضلاً عن بلورة الرؤية في الهدف المطلوب، **هذا أولاً**.

وثانياً: بعض المدراء يقومون بأعمال كثيرة، ويشغلون أيامهم ليلاً ونهاراً في العمل الدائم الدؤوب، ولكن لا يحصدون منها النتائج المطلوبة، بل على الرغم من تحمّل المشاق الكثيرة يشعرون بأنّ العاملين معهم يصابون بتراجع وفتور في الحماس والاندفاع، والسبب هو لأنّهم غير منظمين، وعدم الانتظام يظهر في عدة علامات:

منها: الانشغال المستمر في حل مشاكل ونزاعات جانبية لم يكن من المفروض حصولها منذ البداية إذا خططوا صحيحاً، ومشوا طبق قواعد التخطيط المنظم. إنّ فقدان النظام وانعدام خطة العمل لا تسمح للمدير بقراءة المستقبل غالباً، كما لا تسمح له بإدارة حسنة للحال الحاضر؛ لذلك يبتلى باضطرابات واختلالات في القرارات، كما يجر القلق إلى العاملين، وهو أمر من شأنه أن يشغل المدير بالحالات الطارئة دون الخطط الاستراتيجية.

ومنها: الإهمال أو المماطلة والتسويف في توفير المعلومات اللازمة للعاملين بشأن القرارات والأهداف والخطط. ومعلوم أنّ الأداء الجيد يتوقف

على دقة المعلومات وفهم الخطط والأهداف توقفاً كبيراً، ولكن مشكلة المدير غير المنظم تجعله في قائمة المسوفين أو المهملين، الأمر الذي يتعب نفسه ويتعب من يتعامل معه، وهذه نتيجة طبيعية للمدير غير المنظم، ليس لأنّ المدير يريد ذلك، بل إمّا لأنّه لم تتّضح عنده الرؤية أيضاً فيعسر عليه نقلها إلى الآخرين، أو لأنّ انشغاله الدائب في الهوامش يجهده ويتعب أعصابه بما لا يسمح له بنقل ذلك إلى الآخرين، أو لا يبقى له مزيد من الوقت لبذله في هذا السبيل، فإنّ الجزئيات الصغيرة كثيرة ولا تنتهي أزماتها، ومعنى هذا أنّ المؤسسة ستمشي في طريق مظلم بلا نور ولا مصباح، فيا ترى كيف ستكون النتائج؟

ومنها: المدير الفاشل يعمل على أساس نظام يومي بلا خطّة مدروسة، ونعني بذلك أنّه يعمل في كل يوم بيومه، فما يقع أمامه من أعمال في كل يوم يؤديه متغافلاً عن الأُسس، وعليه فهو يعيش لحظته الراهنة ولا يعيش للمستقبل، وليس لديه وقت كاف للتفكير في المستقبل، ولا لتقويم العمل ودراسة نواقصه وكمالاته.

ومعنى هذا أنّ ما يبذله من جهود وأعمال ونفقات تؤدي إلى ضياع الوقت في الأُمور البسيطة، وعدم توفره لمعالجة المهمات. وهذه وحدها تكفي لجعل المؤسسة تراوح في موضعها على أحسن الفروض، كما تجعل العاملين يعيشون حالة اليأس والجمود والرتابة، فهل يتوقع لها النجاح بعد ذلك؟

ومنها: هذا فضلاً عن بروز حالات من ردود الأفعال النفسية وانعدام الثقة بين العاملين والإدارة، والحال أنّ المدير الناجح يعيش بقوة شخصيته وحضوره في نفوس العاملين معه أيضاً، وأول شيء يجعله قوياً في نفوس

الآخرين هو الثقة بينه وبين من يديرهم، إلاّ أنّ اللانظام يهدم الجسر الوثيق، ويبدّل العلاقات المتينة إلى روابط مفككة يشوبها القلق.

كيف نعالج الفشل؟

ومن هنا علينا أن نضع خطة شاملة ومدروسة من أجل العمل بنجاح أولاً؛ ولكي تكون خطّتنا أنضج وأكثر واقعية علينا أن نشارك فيها الآخرين، ونطالب معونتهم، فليس من العيب ولا النقص أن نشارك الغير في رسم مناهجنا ما دام الهدف هو الموفقية والنجاح، فإنّ أعقل الناس من جمع عقول الناس إلى عقله.

قد نكون فعّالين ونشطين في بذل المزيد من الوقت والجهد والمال، ولكنّنا غير منظمين في أعمالنا ويومياتنا؛ لذلك فإنّنا ننشغل بالهوامش ونترك الأساسيات جانباً؛ لذلك علينا أن ندرك أولوياتنا لنتمكن من الوصول إليها بجهد أقلّ ووقت أسرع ونتائج أفضل.

فإنّ الإدارة الناجحة تتعلق بحل المشاكل واتخاذ القرارات الصائبة للوصول إلى الأهداف، ومن هنا يجب أن ننظم أُمورنا بطريقة تساعدنا على معرفة المشاكل والسعي إلى حلّها وفق خطّة مدروسة؛ لنضمن معها المسير إلى الأمام أيضاً، فإنّ الفوضويّة وعدم الانتظام قد يمنع المدير من ملاحظة المشاكل والأزمات حتى عندما يكون قريباً منها، والسبب في ذلك يعود إلى:

❖ أنّه يتعرض لوضع معقّد أثناء العمل فيترك ما هو بين يديه، وربّما هو الأهم، ويأخذ بمعالجة الأُمور الطارئة ـ وما أكثرها ـ فيغفل عن غيرها.

❖ أو عندما يواجه عدة أعمال يعمل على حل المسائل الصغيرة والتي في

المتناول ـ كنزاع بين عاملين أو سرقة أو غياب عامل ـ وهي غير ذات قيمة قياساً إلى الأهداف الكبرى، فينسى المشاكل المهمّة.

❖ أو ينشغل بتوفير بعض النواقص في الوسائل أو الأدوات مع أنّها مهمة يمكن أن يوفرها بواسطة عامل آخر، أو غير ذلك من الأسباب والمواقع.

إذاً حتى نحظى بإدارة ناجحة ينبغي أن نفكر أولاً هل نحن منظمين؟ وهل نمشي في أعمالنا الإدارية وفق خطة مرسومة؟

معاملة الآخرين بطريقة خاطئة

يعتقد العديد من المدراء أنّ الإدارة عبارة عن تحمل مسؤولية الدور والوظيفة وإعطاء الأوامر الحديدية الصارمة مع وضع التعليمات أمام العاملين، إلاّ أنّ الملحوظ في مؤسساتهم أنّ النتائج التي حصلوا عليها كانت فاشلة في الغالب؛ لأنّهم عندما يأمرون شخصاً للقيام بعمل ما لا يعني أنّهم ضمنوا تفانيه وانكبابه من أجل تنفيذه، وإذا قام بتنفيذه فليس بالضرورة يؤديه على الوجهة المطلوبة؛ لأنّ العاملين بشر، والبشر لا يعملون فقط بعضلاتهم وإن كانت العضلات تشكل القوة القاهرة على إنجاز الأعمال، بل البشر يعمل بعقله وفكره أولاً، والعقل هو القوة الأكبر التي تشكل كيان الإنسان وعظمته كما تشكل سرّ نجاحه وفشله، وحتّى العضلات الجبّارة تخضع لأوامر العقل، وتخنع في موارد خنوعه، كما أنّها تكبر وتتضخم أمام شجاعة العقل واندفاعه حتى وإن كانت صغيرة الحجم ضعيفة القوة.

لذلك فإنّ المدير الناجح ليس الذي يعطي الأوامر ويحرك عضلات العاملين فقط، بل الذي يحاكي العقول، ويعمل على زرع القناعات والإيمان بالفكرة أو الخطّة أو الأهداف المدروسة، فإذا اقتنع العامل بذلك

وآمن بالعمل وبمنهجه فإنّه سيضمن اندفاعه وتحمّسه كما يضمن تفانيه وإخلاصه، وفي نفس الوقت يضمن نجاحه بلا مشاكل ولا أزمات.

والفرق واضح بين المنهجين، فإنّ المدير الذي يتعامل مع العضلات يواجه في الغالب أنواعاً مختلفة من ردود الأفعال لدى العاملين، ولتوضيح الأمر نقدم مثالاً على ذلك:

❖ إنّه يواجه أشخاصاً يقومون بالقليل من العمل إسقاطاً للتكليف أو المسؤولية، ويتردّدون في إنجاز المزيد، كما يواجه أشخاصاً يهملون تفاصيل القرارات فيدخلون إلى ساحة التنفيذ مع غموض في الرؤية، فتخرج أعمالهم ناقصة أو غير ناضجة، فينظرون للقيام بها مرتين وربّما أكثر، والخسائر المترتبة في مثل هذه الحالة في الوقت والجهد والنفقات واضحة، كما يواجه أشخاصاً يجهلون ما هو المطلوب منهم، وبالتالي يقومون بالأُمور على عكس المطلوب تماماً، كما يواجه أشخاصاً سلبيّين متثبّطين ومثبّطين، فيكون وجودهم كالوجود الطفيلي الذي ينتفع هو ويضر من جهات عديدة، وهو في كل حال ينبغي أن يمارس دور الشرطي القائم على رؤوس العاملين حتى يضمن أداء الأدوار، وكم من الأتعاب والمساوئ تترتب على هذا النهج؟ وينبغي أن لا ننسى أنّ هذه الحالات أمراض، والأمراض في الغالب حالات عارضة لا أصيلة، وربّما المدير نفسه مع فوضويته ولا منهجيته أو منهجيته الخاطئة يشكل الدور الأكبر في نشوئها وتناميها.

في بعض الأحيان يجد المدير من الصعب عليه الاعتراف بمنهجه الخاطئ ولكن سريان الأُمور بالطريقة المتردّية واستفحال الفشل يضطرّه أخيراً إلى قبول الخطأ، وهنا يظهر المدير الشجاع من غيره، فإنّ الشجاع يواجه الفشل بكل تصميم وإرادة وفحص عن أسباب الفشل لمكافحتها بمنطقية وحكمة،

بينما غيره يلقي اللوم على غيره متذرعاً بأعذار أو حجج لا تسمن ولا تغني من جوع.

إذاً ليس من النقص أن نتعرض إلى الفشل ؛ لأنّنا بشر، ولكن من النقص أن نصر على الفشل رغم وضوحه، وما دمنا نقبل الحقيقة بتواضع ونسعى لقبولها بحكمة وتدبير فإنّنا لا زلنا في طريق النجاح، ومتى ما أخذتنا العزة ولم نذعن للحقيقة نعرف أنّنا في فشل، ونهايتنا إلى الفشل أيضاً.

مقومات الإدارة الناجحة

ومن هنا علينا دائماً أن نعرف أنّ طريق النجاح يبدأ من التفكير والاستشارة والتخطيط المدروس حتى نصل إلى الأهداف بأقل جهد وبأسرع وقت وبأفضل ثمر، وهناك خطوات ينبغي أن نسلكها في هذا الاتجاه وهي كالتالي:

١ ـ التخطيط، ونعني به وضع الأهداف وقراءة نتائجها ووضع الحلول للمضاعفات السلبية التي قد تنجم عنها، مضافاً إلى تعيين أسلم الطرق للوصول إليها.

٢ ـ التنظيم، ونعني به تحديد الأهداف البعيدة والأُخرى القريبة وفرز الأولويات وتوزيع الأدوار والأوقات على الأفراد المناسبين أو اللجان لإنجازها.

٣ ـ المتابعة، ومهمتها في بعدين:

أ ـ التوجيه والتعليم والسعي المستمر لإيجاد التنسيق والتعاون بين أطراف العمل.

ب ـ السيطرة والمراقبة على الأعمال للتأكد من سير الأعمال وفق الخطّة

الموضوعة وتصفية العوالق أو الموانع التي يمكن أن تعرقل مسيرة العمل.

٤ ـ وبعد كل هذا تبقى الإدارة بحاجة إلى وقفات بين آونة وأُخرى لملاحظة سير العمل في الاتجاه العام، وموازنة الخطط والطموحات مع مستوى الأداء؛ لتكون مرحلة تقويم وموازنة؛ إذ لا يكفي أن ترسم الإدارة هدفاً وتضع خطّة وتمشي في تجاه الهدف، وإنّما لابد لها أن تعرف أيضاً أنّها هل تضمن الوصول إلى الهدف، وكيف ستضمن ذلك؟

لا شكّ أنّ هذه الخطوات هي مهمة المدير والإدارة الطموحة، ولا يتحقق الطموح في الخطوة الأُولى ولا الثانية منها ما لم يجمع المدير المستشارين ومشاركة كل من يمكن أن يسهم في تكاملية الخطوات ومنهجيّتها بشكل إيجابي وفعّال.

أمّا الثالثة فهي مهمّة المدير أولاً، ويمكن أن يديرها بشكل مباشر أو بالوسائط عبر لجان أو أفراد وإن كان الأول أفضل وأضمن.

وعليه فإنّ الإدارة عملية دائرية تتكامل فيها كل الوظائف والأدوار على اختلاف المراتب، وتعتمد بعضها على البعض الآخر لتشكّل حلقة دائمة الدوران في البعدين المحوري والدائري لتضمن السيرين العمودي والأُفقي الناجح، ولأهمية التخطيط في إنجاح العمليات الإدارية سنتوقف عنده بعض الشيء.

التخطيط

لا شك أنّ التخطيط المدروس أساس العمل الناجح، والإدارة البارعة هي التي تتمتع بتخطيط حكيم يوازن بين الإمكانات المتاحة والطموحات، ولكي يكون التخطيط أكثر منطقية واعتدالاً لابدّ وأن يعرف المخططون

أهدافهم المنشودة بشكل واضح ودقيق، وهناك أُمور ينبغي أن نأخذها بنظر الاعتبار قبل وضع الخطّة، وهي:

١ ـ فهم وتحليل الوضع الذي أنت عليه، وما هي الإمكانات والفرص المتاحة لك الآن.

٢ ـ تحديد ما ينبغي القيام به الآن، وما ينبغي القيام به في المستقبل.

٣ ـ رسم منهجيّة العمل الذي نريد القيام به موازناً بين الإمكانات والطموحات.

٤ ـ تقييم الإنجاز والأداء ووضع الحلول للأزمات الطارئة، أو تطوير الأساليب الموضوعة، وبتعبير آخر متابعة التنفيذ ومطابقته على الخطّة.

٥ ـ لوضع الخطّة موضع الإنجاز الفعّال لابدّ من تقسيم العمل وأدواره، وتوزيع المهام الأساسية، ثم من هو الفرد المناسب أو الجماعة المناسبة التي تجيد إنجاز المهمّات، أو يمكن أن تسهم في إنجازها بشكل ناشط فعّال.

ولعلّنا نوضّح الفكرة بمثال: إذا أردنا تطوير مستوى الأعمال في المؤسسة أو توسعتها أو تنشيطها بشكل أفضل لابد أن نطعّم الأعمال بأفراد جدد، وبطاقات متحمسة وهادفة، وهذا ليس دائماً في المتناول، وإنّما لابد من صناعة الطاقات المطلوبة، وهذا لا يتم إلاّ عبر تربية مجموعة من الكوادر والخبرات، ولإدارة ذلك بشكل فاعل فإنّه لابد من وضع خطّة مناسبة، ولكن من أين نبدأ؟

الجواب: أولاً: ينبغي أن نعرف ماذا نريد؟ وبعد أن عرفنا أنّنا بحاجة إلى كفاءات ومهارات عالية ندعم بها أعمالنا ومشاريعنا نكون قد قطعنا الخطوة الأُولى الأساسية في تجاه الصواب، وهو تعيين الهدف الأعلى الذي نطمح إليه، وهو تربية مجموعة من الخبرات والمهارات التي يمكن أن تمسك بزمام

الأُمور في المستقبل في أي بعد من الأبعاد، إدارة دولة، أو جماعات سياسية، أو إعلامية، أو صحف ومجلات، أو مؤسسات اجتماعية.

وواضح أنّ تحديد الهدف الأول يتدخل بشكل مباشر في تحديد المناهج والأساليب التي ينبغي أن تتّبع، فإنّ تربية الكوادر السياسية تختلف منهجيتها عن تربية الكوادر الإعلامية أو الجماهيرية كما هو واضح؛ لذلك ينبغي أن نعرف أولاً ماذا نريد بالضبط؟

ثانياً: لا شك أنّ التربية المركّزة لا يمكن أن تتمّ في الهواء الطلق، أو في الشوارع العامة، ولا في الشعارات أو الصحف والمجلاّت أو اللقاءات العابرة، وإنّما لا بدّ لها من مطابخ ومؤسسات تجتمع فيها الأفراد ليقوم المربّون بتطبيق الخطّة بعملية تخلية للأفكار السلبية والمفاهيم الخاطئة وتحلية بالأفكار الإيجابية والمفاهيم الصالحة، ثمّ اختيار الأنسب فالأنسب، وهذا لا يكون إلاّ عبر إنشاء مدرسة أو دورات خاصة ومركزة. إذاً عرفنا أنّ الطريق إلى بناء الكادر هو المدرسة أو الدورات المركّزة، فهنا نبدأ كيف نصل إلى المدرسة الجيدة التي يمكن أن تحقق لنا هذا الغرض، وهنا نبحث في الإمكانات، فلابد من أفراد يحملون هذا الهمّ، وكفاءات تعطي من خبرتها ومعلوماتها، وصفوف وكتب، مضافاً إلى الطلاّب والخطة، ومن بعد ذلك يتم الشروع بالعمل.

ثالثاً: الخطوة الأُخرى ينبغي أن نفكر بعد انتهاء الدورات وتخريج الدفعات الناجحة من الكفاءات كيف نوزّع عليها المهام والأدوار لتولي شؤون الإدارة حتى يبدؤوا بممارسة وظائفهم عبر التفويض، أو المعاونة، أو الإشراك، وغير ذلك من طرق التوظيف والتنسيق.

وهكذا حتى نحصل في نهاية المطاف على سياسة ممنهجة ابتدأنا بها منذ

اللحظة الأُولى بخطّة مدروسة وهدف واضح مع دراسة جيدة للإمكانات والوسائل حتى وصلنا إلى الهدف، فإذا تحقق هذا في أعمالنا نعلم بأنّنا قد حققنا النجاح.

مهمات الإدارة الناجحة

وهنا قد يرد سؤال وهو: ما هي مهمات الإدارة الناجحة في هذه العملية؟

والجواب: مهمتنا التوجيه والسيطرة، فإنّ العاملين يحتاجون إلى توجيهات وإرشادات متواصلة؛ إذ لا يعدم الإنسان من الحاجة إلى ناصح أو مستشار أو ناقد بنّاء. وعليه فإذا أردنا أن يكون مستوى أداء العاملين وإنجازهم بناءً عالياً علينا أن نضع أمامهم عدة أُمور، ونتأكد جيداً من وصولها إليهم بشكل واضح وجلي، وهذه الأُمور هي:

١ ـ الهدف الأسمى الذي نتطلع إليه وهو ماذا وراء إنشاء المدرسة مثلا؟

٢ ـ المهام التي ينبغي عليهم القيام بها بالضبط، تدريس، تربية، تهذيب.

٣ ـ الفوائد التي سيتوصلون إليها جرّاء هذا العمل مادية أو معنوية ونحو ذلك.

فعندما يفهم العاملون الأسباب الكامنة وراء مهماتهم والغايات المرجوة من أعمالهم فأنّهم يندفعون لإتمام أعمالهم بفعالية جيدة، وطبقاً للمقاييس المرسومة في الخطّة، باذلين أقصى ما بوسعهم من طاقة في سبيل النجاح؛ لأنّهم علموا ماذا يريدون، وكيف يعملون بقناعة وإيمان، فإذا انضم إلى هذه المعرفة التوجيه الناضج والدفع المستمر والتعامل الحسن معهم فإنّ النجاح سيكون أكبر وأكثر ضماناً، وهذا يتطلب من الإدارة مهارة فائقة في فن التعامل مع الناس بقدر ما يتطلب وضع الخطّة المناسبة.

فإنّ بإمكان الإدارة الثرية أن تخطط وتؤسس بقدر ما تشاء إلاّ أنّها إذا افتقدت عنصر التوجيه الناجح في الأداء فإنّها ستنجز القليل، ويلقى الباقي من المهام والأدوار على كاهلها، لذا نجد العديد من المدراء والإداريين يئنّون من تخلّي أفرادهم ومعاونيهم عن المسؤوليات، وإلقاء أعباء الأعمال عليهم، والحال أنّ التفاتهم إلى أنفسهم أولاً ورفع مستوى التوجيه والمتابعة عندهم كان يكفيهم لجني الكثير من الثمار بأتعاب أقل؛ ولكي تتحلّى الإدارة الناجحة بالتوجيه الفاعل لابدّ وأن تكون ماهرة في الأُمور التالية:

١ ـ اطلاع الأفراد على الأهداف بوضوح، وتعريفهم بما ينبغي أن يقوموا به من مهام وأدوار.

٢ ـ توزيع هذه الأدوار بقناعة وإيمان.

٣ ـ بعث الحماس في الأرواح والنفوس ليؤدّوا أعمالهم بطريقة ممتازة بواسطة المتابعة المستمرة الحكيمة.

٤ ـ وبالتالي ستشعر الإدارة بأنّها تقود الناس قيادة ناجحة.

ففي مثال المدرسة الذي ذكرناه بإمكان الإدارة أن تجتمع بالكادر التعليمي، وتسهمهم في القرار، وتستشيرهم في الخطّة، كما بإمكانها أن تجتمع بالطلاّب للتعرف على مشاكلهم وإسهامهم في بعض القرارات أيضاً وفق خطة مدروسة، مضافاً إلى متابعة سير العمل بشكل دائم لبث الحماس والشعور بالمسؤولية عبر توزيع بعض الأدوار أو تفويضها على الطلاّب وترقية الكفوئين منهم، وإلى آخره من وسائل عملية وتربوية، وهذا يتطلّب حضوراً فاعلاً ومستمراً من الإدارة مع العاملين، ومعايشتهم معايشة دائمة، ومتابعة سير الأُمور بشكل مستمر لكي تخرج النتائج مثلما توقعت، وهذا ما نطلق عليه اسم السيطرة.

فلكي تسيطر الإدارة على سير الأعمال عليها أن تبقى متيقّظة ساهرة العينين لما يحدث ؛ لأن السيطرة وظيفة كل إدارة ناجحة، وأهم ما فيها هو تنظيم الخطّة بشكل فاعل ؛ لكي تزيد من الجهد في موضع الحاجة، وتضع الفرامل في موضع الحاجة أيضاً، وبتعبير آخر فإنّ السيطرة على إنجاز تربية الكوادر ـ مثلا ـ يتطلب من الإدارة أن تبقى عيناها مفتوحتين لإعطاء الملاحظات والتوجيهات، وتتأكد من طريقة إنجاز المهام، ومن ثم متابعة مستوى التقدم الحاصل في ذلك مقارناً مع الوقت والتكاليف المبذولة مع الخطّة الموضوعة ؛ لذلك يجب علينا أن نفهم :

١ ـ العمل الذي سنؤديه ونعرف حالته وما سيؤول إليه.

٢ ـ متابعة التفاصيل أولاً بأول ؛ ليكون حضورها فاعلاً ونشيطاً ؛ وليكون التوجيه بمستواها.

٣ ـ تقييم أداء العاملين ومتابعة أسباب الفتور أو العجز وتطوير الناشط، وبهذا تكون قد حصدت ثمار ما وضعته وبذلت من أجله المزيد.

وبهذا نعرف أنّ الإدارة هي معرفة ما علينا فعله الآن وما علينا إنجازه في المستقبل ؛ ولكي نتأكد أنّ كل شيء يسير على ما يرام وإنّنا قد حققنا النجاح فيما نصبو إليه علينا إنجاز الوظائف التالية :

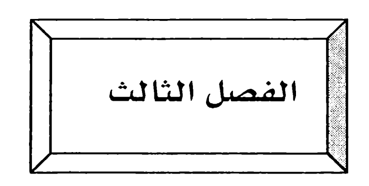
١ ـ التخطيط للأعمال التي نريد إنجازها مستقبلاً بالإضافة إلى تحديد الأهداف والوسائل الكفيلة بإنجازها حسبما نريد، أي وضع الخطّة.

٢ ـ تقسيم الأعمال والأدوار وتوزيعها على الأفراد أو الجهات المناسبة لها.

٣ ـ التوجيه، ويتضمن إطلاع العاملين على واجباتهم، والتأكد من حسن أدائهم لها غير منقوصة ولا مختلّة باتباعهم أفضل الوسائل المتاحة.

٤ ـ المراقبة المتواصلة لضبط سير الأعمال حتى يتم الحصول على أفضل النتائج وفقاً لبرنامج منظم ومدروس يطابق بين الزمان والنفقات والجهود المبذولة وصولاً إلى الأهداف، وهو ما أسميناه بالنجاح.

فإنّا إذا اتّبعنا هذه الخطوات سنتذكر دائماً أنّ الإدارة أمر بسيط، ويفوق في لذّته التمشّي على أرض سهلية يفوح فيها أريج الزهور وخرير الأنهار، وبعكسه فإنّ الأمر سيعد صعباً وأصعب من الأعمال الشاقّة.



تنمية القدرات الإدارية.. الأساليب والمهارات

قلنا سابقاً: إنّ الإدارة ليست عملية سهلة إلاّ أنّ المدير الناجح عليه أن يمتلك مجموعة من المهارات حتى يكون بارعاً في عمله، وأهم هذه المهارات تتلخص في المحاور الثلاثة التالية:

١ ـ حل المشاكل واتخاذ القرارات، وهو ما يصطلح عليه بـ«تحليل المهارات».

٢ ـ نشر المعلومات وتنضيجها وتوضيح الأهداف والخطط والأساليب بواسطة إشراك الآخرين فيها بشكل مباشر أو غير مباشر، وهو ما يصطلح عليه بـ«مشاركة المهارات».

٣ ـ القيادة وبث الحماس في نفوس العاملين، وهو ما يطلق عليه بـ«التأثير على المهارات».

وقد أثبتت التجارب والدراسات أنّ المدراء الذين يتقنون التعامل مع هذه المحاور الثلاثة بشكل جيد وفعّال يتمكنون من إنجاز أصعب المهمات.

حل المشاكل

لا أحد منّا يستطيع أن ينكر وجود المشاكل أو يتجاوز الأزمات، فإنّ كل واحد منّا معرض لمواجهة المشاكل يومياً على اختلاف مستوياتها، وهذا ليس من عوامل الضعف ولا من مظاهر العجز أو الفشل؛ لأنّ هذه حالة

طبيعية تلازم حياة البشر بما هم مختلفون في الأفكار والأذواق والآداب والأمزجة، إلاّ أنّ الفشل أن نقف عاجزين أمام المشاكل لا ندري من أين نبدأ؟ وكيف نتعامل معها؟.

ومن هنا فإنّ من الضروري أن نذكّر ببعض الخطوات الأساسية لمكافحة المشاكل وحل الأزمات، فنقول: ينبغي أن نعرف أولاً أنّ الطريقة الفضلى لمعالجة أيّ مشكلة هي الاعتراف بوجودها، وهذا يتطلب منّا في الكثير من الأحيان تواضعاً وواقعية وصراحة مع النفس ومع الآخرين، كما أنّه أول خطوة باتجاه السلامة أيضاً؛ لأنّ التنكّر للواقع أو تجاوز حقائقه لا يغيّر من المعادلة شيئاً بل يزيد الأمر أعضالاً، ثم إلى متى يمكن للإنسان أن يتغافل عن الواقع؟.

إنّ المدير الذي يعترف بوجود المشكلة سيكون أكثر منطقية وثباتاً، وبالتالي أقدر على مواجهتها؛ لذلك نؤكد أنّ أول خطوة باتجاه الحل هو الاعتراف بالمشكلة، ثم بعد ذلك تبدأ الخطوة الثانية بمعالجتها كلياً أو تحجيمها وتخفيف آثارها؛ ولكي نتمكن من وضع الحلول الصائبة هناك بعض التعليمات التي يمكن أن تساعدنا في هذا الهدف، من أهمها:

١ ـ معرفة الأسباب التي أدّت إلى ظهور المشكلة، فإنّ ما من ظاهرة إلاّ ولها أسبابها، فتشخيص سبب المشكلة هو بنفسه يدلنا على طريق معالجتها أيضاً في كثير من الأحيان.

٢ ـ وضع الخيارات العديدة لمعالجة الأزمة ليكون باب الاختيار مفتوحاً أمامنا لانتخاب أفضل الحلول وأكثرها معقولية واتزاناً في الأهداف والأساليب، وتعدد الخيارات قد نتوصل إليه نحن وقد نتوصل إليه عبر المشاورات والمحاورات، وهو الأفضل في أكثر الأحيان.

٣ ـ الموازنة بين الإيجابيات والسلبيات، إنّ إجراء الموازنات في عملياتنا الإدارية دائماً يعود علينا بنتائج نفسية وعملية كبيرة؛ لأنّ المدير الذي يحاول تفهّم وضعه الإداري ويدرس مشاكله بحكمة وتعقل ويوازن بين الإيجابيات والسلبيات في كل مشكلة سيكون أكثر ثباتاً وصبراً وتفهماً في معالجة الموقف أيضاً؛ لأنّه ليس كل مشكلة سلبية دائماً، ولا كل إيجابية مكاسبها إيجابية دائماً، بل ربّ سلبية تعود علينا بالنفع لأنّها تدلنا على مواقع الخلل فتعيننا على معالجته، وربّ إيجابية تصيبنا بالغرور أو زيادة الطمأنينة فتحجب عنّا النظر إلى الجوانب الأُخرى من العمل، فتعود علينا بالأزمة من جديد؛ لذلك ينبغي أن ننظر إلى الأُمور بمنظار متوازن يدرس الإيجابيات كما يدرس السلبيات، وبهذا يكون قرارنا أكثر واقعية وتفاؤلاً.

إذاً الحكمة كل الحكمة في مواجهة المشاكل بواقعية وتواضع، ثم التفكير الجدّي المتوازن بالدوافع والأسباب التي أدّت إلى حصولها، ولملمت كل شاردة أو واردة لها علاقة بها؛ لأنّنا بهذه الطريقة سنهتدي إلى الحل تلقائياً.

اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرارات قد تكون من أصعب المهمات الإدارية لنا جميعاً؛ لأنّها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسب، والخيارات المناسبة تتطلب منّا التمييز بين الأُمور الطارئة والأُمور المهمة؛ لنعرف أين نضع أقدامنا وفي أيّ تجاه نسير؛ لأنّنا إن لم نفعل ذلك قد نجد أنفسنا غارقين في معالجة الأُمور الصغيرة تاركين وراءنا الأُمور الأهم معلّقة دون حل.

طبعاً علينا أن نتذكر أنّ القرارات المهمة في الغالب نتائجها مهمّة وخطيرة في نفس الوقت؛ لذلك يتطلب منا المزيد من العناية والدراسة الهادئة

والمتوازنة، فإنّ التقصير في هذه المقدمات قد يعرضنا إلى المساوئ، ويقوّض الكثير من أهدافنا. كلّنا نعلم أنّ هناك خيارات طويلة الأمد، فعلينا أن نعرف الهدف الذي نسعى إليه من أجل الإلمام الكافي بإيجاد الخطوات اللازمة إليه وكيفية تطبيقه؛ لأنّ مفتاح النجاح دائماً هو اتخاذ القرارات الصحيحة، والقرارات الصحيحة لا تخرج من الارتجال أو التسرّع، بل لابد لها من صبر ومعرفة وحنكة وتعقل. **هذا أولاً**.

وثانياً: عندما نتخذ قراراً يتوجب علينا أن نطلع الآخرين عليه أيضاً قبل الحسم وبعده، خاصة في القرارات التي تتعلق بهم شخصياً أو نوعياً.

وثالثاً: ينبغي أن نتحرّى النتائج بعينين مفتوحتين لنتأكد من فعالية القرارات والآثار الناجمة عنها، فإنّ مثل القرار كمثل المطر إذا أوجدنا له قنواتاً صحيحة تصبه في الأراضي العطشى نكون قد وفرنا لأنفسنا المزيد من الطاقة والربح كما حققنا لأنفسنا الكثير من النجاح، أما إذا تركناه بلا تنظيم ولا موازنة أو رقابة فقد يجر لنا السيول والأضرار الكبيرة، ولعلّ هذا الشيء الذي يميّز المدير الناجح عن غيره، فإنّ بعض المدراء يكتفي بإصدار القرار متصوّراً أنّ العمل الناجح يديره القرار والصرامة فيه، إلاّ أنّ النتائج العملية أثبتت عكس هذا المفهوم.

مشاركة الآخرين

لابد للمدير الناجح من أن يشارك الآخرين بأفكاره، فـ«المشورة تجلب لك صواب غيرك»[1] كما ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام كما لابد له من تزويدهم بالتعليمات اللازمة بقراراته وأهدافه وأساليبه حتى يحصل على

(١) الغرر: ص٦٢ رقم ١٩٤٦.

حماية جماعية في التعاون والتنسيق وتحقيق الأهداف، ولكي يتمكن من تحقيق ذلك لابد وأن يتمتع بكفاءة عالية في بعدين:

١ ـ المحاورة والتأثير.

٢ ـ استخدام اللغة الواضحة.

لا شكّ أنّ إشراك الآخرين بفعالية يحتاج إلى ذكاء ووضوح في التفاهم والحوار بين المدير والعاملين معه؛ ولكي يكون المدير واضحاً مفهوماً فيما يطمح ويريد لابد وأن يكون واضحاً فيما يودّ قوله، وإن شئت قلت لابد وأن يكون واضحاً في فكرته، أي يعرف الوسيلة الأفضل لإبلاغ فكرته عبر جلسة حوار مثلاً، أو كتابة رسالة، أو مكالمة هاتفية، ونحو ذلك، والتأكّد من فهم المخاطبين لها بشكل جيّد وفعّال.

وإذا شعر المدير بأنّ رسالته غير مفهومة أو غير واضحة فلا يعدم أن يستعمل أُسلوب التكرار بنفس التعبير، أو بتعابير مرادفة أُخرى، فإنّ التكرار هنا حسن؛ لأنّ المهم أن يتأكد من صحة وسهولة ووضوح فكرته ووصولها إلى العاملين بشكل جيد ودقيق، وإلاّ فإنّ من المستصعب جداً على مدير يريد أن يتعامل مع أطراف عدة في مناطق بعيدة وشاسعة أن يعتمد على أُسلوب واحد في التفاهم.

هذا بشكل عام، وبشكل خاص فيمكن أن نقول: إنّ عقد الاجتماعات المستمرة وجمع الأطراف المعنية هو من أفضل الأساليب نجاحاً في إشراك الآخرين وإسهامهم في الأفكار والقرارات، فمن خلال الاجتماعات يتمكن المدير من معالجة المواضيع المهمة بعمق وموضوعية وإحاطة بالإيجابيات والسلبيات، كما يشعر الآخرين بالمزيد من الثقة والتعاون والرضا؛ لأنّ الاجتماع فرصة سانحة لإبداء الاقتراحات، أو الانتقادات والعتاب

والتنفيس، كما هي فرصة سانحة أيضاً لتجديد المواثيق أو التلاحم العاطفي؛ لذا فإنّ من الضروري جداً أن نعرف نوع الاجتماع قبل تحديد موعد عقده، فإنّ الاجتماعات على ثلاثة أقسام في الغالب، وهي:

❖ اجتماعات فكرية تنظيرية تخطيطية هدفها تنضيج الأفكار وبلورة الرؤى وطبخ القرار على نار هادئة في الأبعاد المختلفة للعمل. ومن الواضح أنّ الفكر يقود العمل، وكلما ارتفع مستوى المدير ومعاونيه فكرياً ارتفع مستوى أدائهم، وازداد العمل حكمة ونجاحاً، وهذا لا يحصل بلا مناقشات وحوارات مستمرة، وهنا تتجلّى أهمية عقد المؤتمرات الدائمة في الشؤون المختلفة.

❖ اجتماعات إدارية دائمة تتعلق بمشاركة العاملين بالأفكار، وإحاطتهم بالمستجدات، والتعرف على أوضاع العمل ووضع الحلول، أو تطوير الأساليب، وهي في نفس الوقت التي تعد ضرورة إدارية لكل مؤسسة ومدير تعد أيضاً سوراً متماسكاً للعمل والعاملين يشعرهم فيه بالمزيد من التلاحم والتكاتف والارتياح النفسي، كما يعرفهم على بعضهم أكثر فأكثر.

❖ اجتماعات طارئة تعقد في الغالب لحل مشاكل مستحدثة أو مستعصية، أو اتخاذ قرار سريع، أو توزيع أدوار استثنائية لمعالجة الأُمور.

والملحوظ في بعض من الأحيان أنّ كثرة الاجتماعات قد تسبب نتائج معكوسة إذا شعر الآخرون بأنّها أصبحت بلا فائدة، أو ليس لها دور ظاهر في مسيرة العمل، وهي ملاحظة جديرة بالاهتمام إن وجدت لها مصداقية؛ لذلك علينا أن نعرف أنّ الاجتماعات ضرورة إدارية لكل مؤسسة، وفي نفس الوقت نسعى لكي تكون واضحة الأهداف ظاهرة النتائج؛ ولكي

نتأكد من ذلك علينا أن نضمن صحة سيرها بشكل إيجابي وفعّال، ومن أهم مظاهر صحة الاجتماعات هو ضبطها بطريقة جيدة، ويتضمن هذا في بعض جوانبه تحديد وقت البدء بها، وعدم انزعاج المشتركين فيها، وعدم سيطرة البعض على مجرياتها وإلغاء دور الآخرين، وعدم تسلط الفوضى والتسيّب في مجرياتها، وهذه أُمور في غاية الأهمية، وتتطلب إدارة حكيمة وفاعلة للوقوف أمامها؛ ولكي نضمن اجتماعاً ناجحاً وفاعلاً ومؤثراً علينا أن نوفر العناصر التالية:

١ ـ أن يعرف الحاضرون ما هو سبب وجودهم في الاجتماع ولماذا شاركوا؟

٢ ـ أن يدوّن ما دار في الاجتماع من أفكار ومقترحات بشكل واضح وملخّص.

٣ ـ تحديد الأدوار وتوزيعها بشكل مدروس وعادل.

٤ ـ وضع سقف زمني إجمالي لمتابعتها والتأكد من تنفيذها.

فإنّا إذا لا نلتفت إلى هذه الملاحظات فقد تصبح اجتماعاتنا قليلة الفائدة، الأمر الذي يضطرّنا لتركها والتخلي عنها، وهذا أمر من شأنه أن يفقد مصداقيتنا بين العاملين كمدراء، كما يكرّس الروح التشاؤمية والإحباط بين الأفراد. هذا مضافاً إلى أنّه سوف يكلفنا المزيد من الجهد والوقت والتفكير؛ لأنّنا سنضطر لعقد اجتماعات أُخرى من اجل ضبط هذا الاجتماع، أو ليكون البديل الأفضل في الوقت الذي كنّا في غنىً عنه إذا التفتنا إلى ضبط الاجتماع الأول بشكل جدّي وفعّال.

وطبعاً قد يكون من المناسب أحياناً أن تتخذ الإدارة تبديل الاجتماع المفكك باجتماع أفضل وأكمل، إلاّ أنّ المشكلة ليس في عقد الاجتماع وإنّما

في تنظيمه وإدارته بشكل جيد، فإنّا ما دمنا لم نعالج السبب الأساس الذي اضطرنا لتبديل الاجتماع الأول باجتماع آخر فإنّ المرض قد يسري إلى الاجتماع الثاني، وهكذا.

كتابة التقارير

يتصوّر البعض أنّ كتابة التقارير عملية روتينية لا جدوى منها في تحسين الأوضاع الإدارية أو تطويرها، إلاّ أنّ هذا التصور ناقص بالقياس إلى النتائج الكبيرة التي تعود بها التقارير على أعمال المؤسسات، فإنّ فوائد التقارير ليست منحصرة في لملمة الأفكار والرؤى وأرشفة المعلومات، بل هي تساعد في تنظيم المعلومات بحيث يفهمهما الجميع، وتكون مرجعاً ونوراً يستضاء به؛ لأنّها نتاج عقول الجميع وخلاصة تجاربهم، وتحدد لنا دائماً ماذا ينبغي أن نعمل في المستقبل، وماذا ينبغي أن نعمل الآن.

إنّها بنك من المعلومات عن الأوضاع الإدارية السائدة، كما هي خزين من الأفكار يعرفنا عوامل قوتنا، ويميزها عن عوامل ضعفنا، وهذه أُمور لها دخل مباشر في اتخاذ القرار الأصوب؛ لذلك فإنّ التقارير الجيدة لها دور مباشر وكبير في تحسين القدرة الإدارية، كما لها دور في اختصار الزمن والطاقات فضلاً عن دلالاتها الكبيرة على جدّية الإدارة واحترامها لآراء أفرادها والعاملين معها.

وبهذا نعلم أنّ التقرير الناجح يتمكن أن يساهم مساهمة كبيرة وفعالة في إدارة الأعمال، خصوصاً تلك البعيدة عن المدير أو مركز القرار، إلاّ أنّ التقرير لا يكون ناجحاً ما لم يميز ببعض الخصوصيات الفاعلة، أهمها سهولة قراءته ووضوح عبارته، وقصر جمله وجامعيتها مع ذكر التأريخ،

وفي بعض الأحيان يكون لذكر الأسماء المشاركة فيه ونحوها دور أكبر في زيادة فاعليته، ومضافاً إلى ذلك فإنّ طريقة تقديم التقرير وتحضيره لا يقل أهمية عن محتواه، فعندما يكون التقرير واضحاً ومنسقاً يسهل على القارئ فهمه ويكون دوره أكبر.

القيادة والتأثير على المهارات

كلّنا نعلم أنّ الإدارة لا تقتصر على شخص المدير بل تشمل جميع العاملين معه، فإنّ من الصعوبة بمكان أن نقدر على تنفيذ كل شيء بأنفسنا، بل في كثير من الأحيان تعود الفردية على العمل بالنتائج الفاشلة، فقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «من استبد برأيه زلّ»[1] لذلك لابد لكل مدير من معاونين ومستشارين وعاملين؛ ولكي يضمن النجاح الأحسن في الأداء مع قلة الأزمات والمشاكل لابد وأن يستخدم أُسلوب الحث والدفع المعنوي وبث روح الحماس والنشاط في نفوسهم، وهنا تبرز أهمية القيادة بشكل جدي.

فلكي يضمن المدير تعاون الآخرين في تحقيق أهدافه عليه أن يقوم بدور القائد، فانّ من الواضح أنّ العمل لابد له من رأس يتشخص ويتقوّم به، إلاّ أنّ الرأس كلما كان أكثر واقعية وقدرة كان أقدر على جمع الآخرين إلى لوائه، ويضم دوره إلى أدوارهم في تحقيق الأهداف؛ إذ لا يمكن للمدير أن يترك العمل إلى الآخرين ويتنحّى جانباً عنه، كما ليس من الصحيح أن يتفرّد بالأُمور ويجعل كل شيء على عاتقه ويهمّش أدوار الآخرين، أو يهمّشهم شخصياً؛ ولكي يكون المدير قائداً عليه أن يوازن بين الأعمال

---

(١) الغرر: ص٣٢٧ رقم ١١٧.

الواجب على الجماعة القيام بها مع تلك الواقعة عليه؛ إذ من الواضح أنّ دور المدير يغاير أدوار العاملين معه؛ لأنّه رأس العمل، فينبغي أن يأخذ دور الرأس في الوظيفة أيضاً، ودور الرأس يظهر في التفكير والتخطيط والرقابة والإشراف لا التدخل في كل شاردة أو واردة في العمل.

إنّ توزيع الأدوار بشكل جيد وفسح المجال للآخرين في ممارسة أدوارهم يتطلب من المدير اهتماماً أكثر في:

١ ـ التنظيم العادل والحازم للأدوار وتوزيعها.

٢ ـ كسب ثقة العاملين معه، وبث روح الرضا والمحبة بينهم.

٣ ـ دفع الآخرين للعمل بطريقة جدّية.

٤ ـ شدّهم المستمر للأهداف المطلوبة.

فإنّ المدير الذي يمتلك هذه الصفات تصبح الإدارة بيده أمراً سهلاً وناجحاً، وسيتمكن من تحقيق انتصارات كبيرة في فترة قياسية.

الحث والتشجيع

لا شك أنّ قوة العمل بقوة القائمين عليه، وأول نقطة قوة في كل واحد منّا هي روحه ومعنوياته، ولكي يحتفظ المدير بمستوى ناجح من الأداء عليه أن يبعث الحماس دائماً في نفوس معاونيه، وهناك دوافع تساهم مساهمة كبيرة في دفع العاملين نحو العمل ينبغي على كل مدير الالتفات إليها، أهمها:

١ ـ إشعارهم بأنّهم جزء من الكل، وأنّ العمل منهم وإليهم.

٢ ـ إشعارهم بأنّ المشاركة في العمل ثم الأداء الأحسن يضمن أهدافهم الشخصية أيضاً.

٣ ـ ويبقى لطريقة المعاملة بين المدير وبين زملائه التأثير العميق في نفوسهم ودفعهم على العمل بجد ومثابرة.

٤ ـ ضمان الحاجة المادية، فانّ دعوة الإنسان إلى التجرّد من الحاجات المادية أمر يقرب إلى الشعار منه إلى الواقع؛ إذ إنّ ضرورات الحياة تلح على الإنسان في الكثير من الحاجات، وتتطلب منه إشباعها، ومن الصعب في الغالب على العامل الجيّد أن يضمن معيشته بشكل جيد كما يضمن أداءً جيداً في العمل؛ لذلك فإنّ من الضروري على الإدارة أن توفّر الحاجات المادية للعامل الجيد؛ لكي تضمن منه أداءً أفضل أيضاً.

ولا ننسى أنّ الحاجات المادية إذا لم تشبع قد تجر الأفراد المخلصين أحياناً إلى طرق لا تعد مقبولة، كما تجر غيرهم إلى المزيد من التراجع. وعليه فإنّ قدرة المدير تتجلّى بوضوح في تماسك أفراده روحياً وعملياً، وهناك خطوات يمكن أن تعينه على تحقيق ذلك.

منها: عندما يوزّع الأدوار ينبغي أن يلقي مهمة الدور على عاتق صاحبه بلا تدخل منه سوى التوجيه والإرشاد.

ومنها: منح الآخرين الحرية الكافية لكي يعملوا على طريقتهم، ويجتهدوا في تنفيذها ما دامت لا تضر بالاتجاه العام.

ومنها: التقدير والثناء والإشادة بالصفات الإيجابية عند العاملين، والسعي لنشرها بين الآخرين، وتقدير النجاحات. فبالرغم من أنّ النجاح يستحق أن يمدح ويذكر بنفسه دائماً إلاّ أنّ ذكره بشكل خاص من قبل المدير بين الأفراد يزيده احتراماً وتقديراً، كما يزيد المؤسسة تماسكاً، فضلاً من زرع الأُسوة الحسنة بين العاملين، وبعد كل ذلك يبقى للمدير دور هام آخر أيضاً يتلخص في مراقبة نشاطات العاملين ودوافع نشاطهم، ومراقبة

التصرفات السيئة كالاستياء والنفور والإحباط واللامبالاة وسوء الظن، والاهتمام لإزالتها بالتوجيه الإيجابي، وزرع الثقة والاطمئنان والتربية الحسنة، وإبداء الاهتمام بالأعمال المنوطة بالعاملين، وتشجيعهم وتذكيرهم بأنّ كل دور يقومون به هو شيء مهم في الحاصل العام، وفي تسيير عجلة العمل إلى الأمام، وبالتالي فإنّ ما يقومون به يستحق الاحترام والتقدير، وأن يكون المدير نفسه إيجابياً في تصرفاته، وثّاباً في طموحه، ثابتاً في أعماله وقراراته ما دام اتخذها بعد دراسة ومشاورة وتمحيص، فإنّ مقتضى احترام المستشارين وإشعارهم بالرضا وأهمية الدور المنوط به يوجّب على المدير الناجح التقيّد به.

ومن هذا نعلم أنّ معاملة الآخرين بالتي هي أحسن والتأكد من أنّهم يجيدون ما يقومون به والاهتمام بهم وبأعمالهم من أفضل الطرق لحفظ روح التماسك والحماس نحو العمل.

التربية والترشيد

يبقى الدور الأكبر الذي ينبغي أن يلتزم به المدير الناجح هو التربية والتنمية المستمرتان للكفاءات والطاقات الإدارية، فإنّ ديمومة العمل الإداري وضمان الأداء الأحسن وتطوير الأهداف والأساليب يتوقف بشكل فعّال على الدماء الجديدة والطاقات النامية فيه، وحيث إنّ الطاقات لا تأتي من العدم، بل بحاجة إلى عمليات تربية وتطوير مستمر، فإنّ أفضل طريقة لضمان الطاقة الأفضل والخبرة الأكفأ هي إبرازها من العمل ذاته، فإنّ بعد تولّي الأفراد للأدوار منذ البدء وتناميهم مع تناميها بشكل تدريجي وناشط يجعلهم أكثر قدرة على تولي الأدوار الأهم شيئاً فشيئاً؛ لأنّه بمنزلة الطبخ

على نار هادئة.

إذاً أول خطوة في التربية تقوم على أساس توزيع الأدوار وإيكالها إليهم، ثم من بعد ذلك يأتي دور الإسهام والمشاركة في بعض القرارات المهمة، ثم المشاركة في تنفيذها، ثم يأتي في آخر المطاف دور التفويض.

فإنّ تفويض الأدوار الإدارية للآخرين يسهل على المدير تنفيذ الكثير من الأعمال وبنجاح باهر؛ لأنّ التفريغ والتخصص للأفراد يزيد من حسن الأداء كما يخلي المدير الكثير من المسؤوليات التي تعينه للتفرغ إلى الأهم، أو التخطيط والمتابعة الأفضل، وفي نفس الوقت يوفر له المزيد من المعاونين والمساعدين الذين يتربون تحت إشرافه ورعايته، وهو أمر يعود عليه بالكثير من المدراء في وقت قياسي، إلاّ أنّ من الواضح أنّ هذا يتطلب منه إبداء الثقة بالآخرين، وتحميلهم للمسؤولية بشكل واقعي وفعّال، وتحديد نوع العمل المطلوب منهم، وما هي الأهداف المرجوّة؟.

ولكي نسهل عملية التفويض علينا أن نقوم بتقسيم الأعمال إلى مهام ثلاث أساسية، هي:

١ ـ المهام التي يتوجب علينا حتماً تفويضها للآخرين.

٢ ـ المهام التي يفترض تفويضها إلى الآخرين ولا زالت بأيدينا.

٣ ـ المهام التي تحتاج إلى إعداد من أجل تفويضها في المستقبل؛ إذ كلما كان الدور أكبر كان شعورنا بالتخوف من تفويضه أكبر أيضاً، إلاّ أنّنا إذا عملنا ببعض الخطوات سنجد أنّ ذلك سهل أيضاً، والخطوات هي:

أن نتأكّد أولاً من مقدرة الأفراد الذين نريد تفويض الدور إليهم وإمكانيتهم على القيام بالدور بشكل مرضٍ، ونتأكد من أنهّم يجيدون ما يفعلونه ولو نسبياً؛ لأنّ الحد الأمثل في الغالب متعذّر الرقابة والإشراف

لزيادة مهاراتهم المستمرة حتى نهيّؤهم للدور، ونعدّهم للمسؤولية ولإسهامهم شيئاً فشيئاً في الدور كي يتدرجوا معه في النمو والتطور، ولنعلم دائماً أنّ تفويض الأدوار ولو باتخاذ المساعدين والمعاونين يعطينا فرصة أطول للتخطيط والتنظيم والتطوير مما يجعل الإدارة عملية سهلة ويسيرة.

الفصل الرابع

تكامل العمل المؤسسي من الولادة الى القيادة

لا يكفي أن يهتم العاملون بإقامة المؤسسات أو توفير عناصرها ويتركوا الحبل على الغارب لتجري بها الريح حيثما تشتهي لا كما تشتهي السفن، بل لابدّ من العمل على توفير عناصر الوجود وعناصر الاستمرار والبقاء حتى تصبح المؤسسة مؤسسة قائمة، والعمل فيها مؤسّسيّاً حقيقياً.

وأهم شيء في المؤسسات أن يهتم القائمون في الحفاظ عليها وترسيخ جذورها لكي تبقى تؤتي أُكلها كل حين بإذن ربها. إنّ عطاءها يظهر في ديمومتها وبقائها، كما أنّ قدرة القائمين عليها تظهر في إبقائها قوية راسخة لا تهزها العواصف، ولا تزيلها القواصف.

لاشك أنّ الكثير من أصحاب المؤسسات يعانون من أزمات قاسية وصعبة ابتداء من حسن الإدارة إلى قوة الدعم، إلى تعاطف الناس، إلى التأثير على الرأي العام، إلى غير ذلك، إلاّ أنّه تبقى المشكلة العويصة حقاً - والتي يغفل عنها في الغالب مع إنّها تأتي في الصف الأول من الأولويات - تتمثل في إيجاد عناصر البقاء والمحافظة عليها قوية متينة.

لعلّ بعض الرجال لهم دور كبير في التأسيس، ويجزيهم ربهم لأنّهم حظوا بهذا التوفيق، فأقاموا وأسسوا، وهناك رجال يجزيهم ربهم أيضاً لأنّهم مشوا ومضوا وعملوا، وهناك رجال ربما سيكون جزاؤهم أكبر لأنّهم

حافظوا على العمل قائماً عشرات بل مئات السنين، فإنّ من الواضح أنّ مَثَل هذه المؤسسات كمثل الصدقات الجارية التي مادامت قائمة، فهي تنتج مادياً ومعنوياً لصالح العاملين فيها فضلاً عن الآخرين. وفي هذه الفرصة نجد من الضروري بحث المؤسسات من حيث عناصر البقاء ومعرقلاته، ونتعرض إليها عبر الأُمور التالية:

الأمر الأول: مراحل تكامل المؤسسات

إنّ المؤسسات كالأفراد تمر بمراحل نمو تدريجية إذا قطعتها بشكل طبيعي ومتوازن تكون أقوى تأثيراً وأقوى على البقاء ومقاومة الصعوبات؛ لأنّ الطفرة والقفزة ونحوهما في النمو قد يتصور في بادئ الأمر أنّها انتصار كبير إلاّ أنّه لا يتفاءل معها بالخير دائماً، وقد جعل اللّه سبحانه سنّ الأربعين أفضل المراحل لبعض عباده لبلوغهم الرشد الكافي والنضج اللازم في العقل والروح والعمل، كما قال سبحانه: ﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُۥٓ ءَاتَيۡنَٰهُ حُكۡمٗا وَعِلۡمٗا﴾[1].

والأعمال الجماعية أيضاً ينبغي أن تقطع أشواطاً لبلوغ هذه الغاية، وهناك مراحل متكاملة ينبغي أن تقطعها المؤسسات حتى تصل إلى مرحلة القمة كما في الأفراد، ولكن بفارق أنّ المؤسسات بما أنّها تقوم بالجماعة والتكتلات فيمكن أن تختصر المسافات الطويلة التي يقطعها الإنسان بمفرده في فترة قياسية، وهنا تتجلى أهمية التكتلات والتجمعات والأعمال القائمة على الجماعة والشورى، حيث إنّ ثمارها أعمّ وأفضل بالقياس إلى الأعمال الفردية.

وهناك أربع مراحل لابد لكل مؤسسة أو جماعة أن تراعيها في هذا

---

(١) سورة القصص: الآية ٢٢.

السبيل، وهي:

١ ـ **مرحلة البقاء على قيد الحياة**، من الواضح أنّ كل عمل مبتلى بالأزمات والمشاكل التي تهدده بالضعف أو بالموت، والعبء الأساسي أولاً يقع على أصحابه، ويتمثل في كيفية مواجهة تحديات البقاء ومعالجتها بنجاح، وهذه مشكلة حقيقية تعاني منها الحكومات والدول والمنظمات العالمية والأحزاب والشركات الاقتصادية والإعلامية، وغير ذلك، فكيف بالمؤسسات الأُخرى التي قد تكون أضعف منها قوة ودعماً.

٢ ـ **مرحلة النمو**، فإن من الواضح أنّ تجاوز مرحلة البقاء وحده غير كاف لإعطاء المؤسسة دوراً ناجحاً ما لم تبدأ بالمسير باتجاه النمو والصعود، فالتنظيمات والمؤسسات كالطفل تماماً، فانّ الطفل يولد عاجزاً ومعتمداً اعتماداً كلياً على أبويه حتى يستطيع العيش، إلاّ أنّه ينبغي أن ينمو ويصلب عوده ويصبح أكثر استقلالاً بذاته، وأقل اعتماداً على غيره حتى يأخذ استقلاله الكامل، فيقف على قدميه بقوة وجدارة، ومراحل نمو المؤسسات أيضاً كذلك.

صحيح أنّها في مرحلة الولادة تبدأ معتمدة على الدعم والإسناد من مراكز القوة والقدرة، وهذا أمر طبيعي في بادئ الأمر إلاّ أنّه يعد نقصاً كبيراً يتجلى فيه العجز عن البقاء والاستمرار إذا ظل هذا الاعتماد قائماً على طول الوقت؛ لذا فإنّ الجدير بالقائمين عليها أن يأخذوا طريقهم إلى الصعود والنمو بعد تجاوز أخطار الفشل بالاعتماد على أنفسهم شيئاً فشيئاً حتى يصلوا إلى المراحل الأقوى والأبلغ في الاستقلال الذاتي الذي يعطيهم قوة على قوة، ويزيد من استقلالهم في الرأي والقرار أيضاً. على ذلك فإنّ مشكلة المؤسسات لن تستمر في صورة الصراع والتحدي من أجل الحياة،

بل ستأخذ شكلاً جديداً بمرور الوقت هو الصراع والتحدي من أجل النمو.

٣ ـ **مرحلة الاستقرار**، وهي مرحلة مهمة جداً في حياة كل مؤسسة وجماعة، لأنّها تتطلب توافر قدرات عالية من الحكمة والخبرة والتماسك بين العاملين فيها وحفظ مستوى جيد من العلاقات الخارجية التي تحميها وتسندها وتتعاطى معها إيجابياً، ونعني بالاستقرار الاحتفاظ بمستوى جيد من النمو يكفل الثبات، ويضمن الاستقرار للمؤسسة في مواجهة أية هزة أو تقلب سياسي أو اقتصادي أو اجتماعي، وهذا يتطلب أولاً إرادة جدية وتصميماً أكيداً من العاملين على النجاح، ولولاه سيكون الفشل هو المصير.

وهناك حكمة تردد على الألسن وهي: «ليس هناك أفضل من النجاح إلا النجاح» أي إنّ استقرار المؤسسة عند مستوى معين يدفعها دائماً إلى محاولة بلوغ المستويات الأعلى من الاستقرار، وهكذا تدعم المؤسسة استقرارها دون فتور أو تراجع؛ لأنّ الوقوف عند مرحلة من النمو معناه الهبوط إلى الأسفل شيئاً فشيئاً، فإنّ طبيعة الجمود تؤدي إلى التفكك والفساد الداخلي الذي يعم ليشمل الدوائر الأوسع، وبعكسه الحركة والنشاط والحفاظ على الهمة والحماس والأمل، فإنّها من شأنها أن تحفظ حيوية الأفراد وقوة المؤسسة وقدرتها على النجاح، ولا تنسى المثل الذي يقوله الناس: إنّ الماء الراكد يتعفن والماء الجاري عذب ومعتصم بذاته عن الأوساخ والملوثات.

٤ ـ **مرحلة القيادة الرائدة**، وهي آخر مرحلة من دور حياة المؤسسات، ونعني أن تأخذ المؤسسة دوراً قيادياً رائداً في مجالاتها وأنشطتها، فتصبح عاملاً مؤثراً في المجتمع بصفة عامة، فتؤثر في قيادة الرأي العام، وفي قرار المجتمع أو القوى الفاعلة فيه، وتقود المجموع إلى الأهداف العليا التي يطمح

إليها.

طبعاً لاشك أنّ لكل مؤسسة دوراً ما في القيادة إلاّ أنّ هذا ليس هو الطموح الأخير الذي تسعى إليه المؤسسات القوية؛ لوجود ما هو أفضل منه، وهو دور القيادة الرائدة الذي يمتلك زمام الأمر بحكمة وقدرة وكفاءة حتى يفرض نفسه واحترامه وهيبته على الجميع بما يمنع من تجاوزه أو إهماله، ويتجاوز أن يكون نسخة ثانية في البلد، ولا يمتاز عن غيره بمؤهلات القيادة العالية ليصبح المرجع الطبيعي والواقعي الذي يستقي منه الجميع بقوته وجدارته وحكمته، ويركنون إليه في الآلام والآمال. وطبعاً هذا يتطلب من العاملين المزيد من التعقل والواقعية والإنصاف وحسن المعاشرة والإيثار والمجاهدات الطويلة في مختلف الأبعاد؛ لأنّ الناس ليس من السهل أن يسلموا زمام أُمورهم إلاّ لمن يجدونه جديراً بذلك، كما أنّ المنافسين والخصوم لا يقرّون بقوة حليفهم إلاّ إذا أيقنوا بقوته ومهارته، وهو ما يعبر عنه في علم الإدارة بـ «حبس الأداء».

ونحن في كل هذه المراحل بحاجة إلى التخطيط الوافي للحفاظ على القوة والتماسك والنمو المتزايد، ولولا ذلك فإنّ العدّ التنازلي يبدأ تدريجياً وبشكل غير محسوس حتى إذا تفاقم ينهار العمل بشكل لا يقبل الحل؛ ولذا ورد في الحديث عنهم عليهم السلام: «من لم ير الزيادة في نفسه فهو إلى نقصان»[1].

الأمر الثاني: تحسين مستوى الأداء

أهم شيء في الحفاظ على مستوى جيد من الأداء والتنفيذ روحياً وعملياً هو الهدفية، فإنّا لو استطعنا أن نشعر كل فرد من أفراد الجماعة بأهمية

---

(١) الأحكام الفقهية المذكورة في الكتاب موافقة لمشهور الفقهاء.

الأداء وأهمية الإتقان والجودة لديه لما يترتب عليه من آثار ومنافع تعود على شخصية الفرد وشخصه حالاً ومستقبلاً نكون قد ساعدنا على تماسك العمل، وحققنا أهم عناصر بقاء المؤسسة وديمومتها، فإنّ المؤسسة ليست مركزاً أو بناية مكونة من طبقات أو غرف ودوائر وإن كانت هذه مهمة، بل المؤسسة الحقيقية في واقعها وتماسكها ونظامها ودورها العملي وتواجدها في الساحة وتأثيرها.

ويرى بعض علماء الإدارة أنّ الأداء مقياس لقدرة الفرد على تأدية عمله في الحاضر، وكذلك على مستوى نموه وتطوره ورقيه مستقبلاً؛ لذلك يجب على كل فرد أن يوجّه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل، لا لأنّ إجادة الأداء شيء مفروض عليه من فوق، وإنّما لارتباط الإتقان والجودة في عمله بمستقبله الشخصي والوظيفي، كما يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بأهم الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في العمل، مضافاً إلى تحقيق الآمال والطموحات.

ومن الواضح أنّ الاستقرار العملي لا يناله من يعجز عن الأداء أو يقصّر فيه، والملحوظ في أكثر المؤسسات أنّ نتيجة الأداء الممتاز تظهر حينما يصاب العمل بعجز ما، أو يرقى إلى مستويات أعلى بحيث يحتاج إلى كفاءات أعلى ومهارات أرقى، فإنّ من السهل الاستغناء عن الأفراد الذين لا يحظون بمستوى عال من الأداء تمهيداً لصعود الأفضل، والأنكى من ذلك أنّ الفرد الذي يخرج من هذه الحالات لعدم كفاءته لا يحصل على فرص عمل جديدة إلا بأدنى المستويات؛ وذلك للتجربة الناقصة أو الفاشلة التي خاضها في عمله السابق، وهذه مسألة من شأنها أن تهدد العاملين بالأخطار المستقبلية؛ لذا ينبغي التفكير دائماً بمهارات الأفراد لدى تأسيس العمل

والتخطيط المستمر لتربية المهارات والكفاءات؛ لكيلا تصاب المؤسسات بالعجز أو التراجع كما نضمن مستوى جيد من العمل والإنجاز.

ويوعز العديد من علماء الاقتصاد سبب تطوّر المؤسسات القائمة على الأنظمة الرأسمالية الحرة بالقياس إلى المؤسسات المحكومة بالنهج الفردي المستبد كما في دول العالم الثالث ونحوها إلى انعدام الأنظمة الموحدة في حوافز العمل والإنتاج بأشكالها المادية والمعنوية، فإنّ من الواضح أنّ في المؤسسات الحرة غير النمطية الجامدة يشعر كل فرد بأهمية أدائه، كما يجد أبواب الفرص مفتوحة أمام ناظريه لبذل المزيد من أجل الرقي والتطور.

وهذه مسألة جوهرية في التطور والرقي لدى كل مؤسسة تحسين مستوى الأداء ورفع مستوى الأفراد لتفهم أدوارهم وإيجاد الطموح فيهم للترشيد والتكامل، خصوصاً وأنّ مشاكل الحياة وهموم العمل وترهلات الإنسان كلما تمادى به العمر من شأنها أن تعرقل مسيرة الإنسان، وتميت فيه الأمل والشعور بالثقة للوصول إلى الأفضل، الأمر الذي يتطلب من القائمين دائماً إيقاد جذوة الأمل والحماس في الأفراد للقضاء على عوارض الجمود والموت في المؤسسة.

ويقول خبراء الدول والحكومات بضرورة تبديل الكثير من الكوادر والكفاءات في الأجهزة الإدارية والحكومية للدولة، سواء برفع الدول إلى الاستشارات، أو تغيير المواقع إلى مواقع تناسب وضعهم حتى تحفظ الدولة شبابها وحيويّتها واندفاعها وحسن إدارتها؛ لأنّ الكادر القديم على الرغم من مهارته وكثرة تجاربه وحكمته وخبرويته الذي لا غنى عنها للمجتمع إلاّ أنّه يبقى مستوى العمل وحوافزه وجودة الأداء متوقفاً على روح جديدة وقلب مفعم بالأمل والطموحات؛ لذا فإنّ الأفضل هو الجمع بين خبروية

الكبار وحيوية الشباب للحفاظ على مستوى جيد من المهارة في الأداء مع قوة وحماس ونشاط، وبذلك تضمن إيجابيات كلا القوتين، والمؤسسات العاملة لا تقل عن الدول في هذا الشأن.

فخلاف الحكمة بل والأخلاق وربما الدين الاستغناء عن الكبار والقدامى فضلاً عن الأضرار الناجمة عن فقدانهم كخبرات وقدرات حقيقية راسخة، كما ليس من الحكمة الاعتماد على خبروية الكبار بلا جذب طاقات الشباب وروحهم المتدفقة في التنفيذ؛ لأنّ كل واحد منهما بمعزل عن الآخر نقص إما في التنفيذ أو في التفكير، والحل الأمثل هو الجمع بينهما، وهنا تكمن أهمية لجان المشورة والإدارات الجماعية، فإنّ الإدارة الجماعية تقدر أن تضم الكبار إلى الشباب في التخطيط والعمل، كما يمكن أن تجعل الإشراف للكبار والتنفيذ للشباب مع مشورة ومراجعة كل مؤسسة حسب ظروفها وأوضاعها الخاصة، أما الركون إلى أحد الجناحين وترك الجناح الآخر فإنّه يهدد المؤسسات بالفشل والانقسامات الداخلية ثم الضعف والانتهاء.

الأمر الثالث: عقلنة الأهداف

إنّ كل مؤسسة بحاجة إلى نوعين من الأهداف حتى تتماسك وتقوى على البقاء مع مستوى جيد من النهوض والتكامل، هما: الأهداف الفلسفية أو ما يسمى بالاستراتيجيات والأهداف العملية أو ما يسمى بالتكتيكات، وهذه مسألة تتعرض لها كل مؤسسة، والفرق بينهما كبير.

مثلاً: أنّ الهدف من التعليم الجامعي قد يكون فلسفياً إذا قلنا: أن الهدف هو إعداد المواطن الصالح والمثقف القادر على خدمة بلاده، وقد يكون تكتيكياً ميدانياً إذا قلنا: إنّ الهدف من التعليم الجامعي هو إعداد فئة

متخصصة في الحاسبات الإلكترونية واستخدامها في الدوائر والمؤسسات، وفئة ثانية لإدارة الديبلوماسية، وأُخرى لملء الشواغر في قيادات الجيش، وفئة رابعة لسد الفراغات في المستشفيات، وهكذا.

ومن الواضح أنّ التعريف الأول تعريف فلسفي لا يفيدنا اليوم من قريب إلاّ أنّه على المدى البعيد أمر مهم وينبغي العَمل عليه لأجل توفيره. بينما التعريف الثاني فإنّه تعريف عملي ينفعنا اليوم، وهذا الهدف هو الذي ينظر إليه في الغالب لدى العاملين لأنّه أمر واضح الحدود والمعالم، كما أنّه يمكن أن يخضع لمقياس معلوم للنجاح والفشل، بخلاف الأول فإنّه في الغالب فضفاض ولا يخضع لمقياس محدّد يوصلنا إلى النجاح والفشل فيه، لكنّ المشكلة أنّه لابد من وجوده بيننا؛ لنحافظ على مستوى عال من التطلع والطموح، كما نقضي على الترهّل والكسل؛ لأنّ الأهداف القريبة قد تتحقق، وبعد التحقق قد تعود بنا إلى التراجع ما لم نجد هناك أهدافاً أُخرى أبعد تستحثنا للوصول إليها، خصوصاً وأنّ الغاية الأسمى في الحياة هي وصول الإنسان إلى أسمى مراقي الكمال والإنسانية.

وينبغي أن يكون السعي كون الأهداف الاستراتيجية مهمة وناضجة حتى تؤدي إلى المزيد من الفوائد والآثار، ومشكلة عدم وجود المقياس في الأهداف الكبيرة لا ينبغي أن تكون عائقاً للسعي وراءها؛ لأنّها مهما كانت يبقى مقياس النجاح والفشل لدى كل فرد هو نفسه، والإنسان على نفسه بصيرة، وقادر على أن يحكم على نفسه في أنّه نجح في مشواره أو فشل، وعلى أسوأ الحالات فإنّ مستوى أداء الفرد وانعكاس تجاربه العملية هو المقياس الأخير الذي يعطي نتائج ملموسة لمستوى الأداء ومستوى الفرد.

الأمر الرابع: إزالة الموانع والمعرقلات

طبعاً هناك موانع عديدة تهدد استمرار المؤسسات، وقد تحدثنا سابقاً عن بعضها، إلاّ أنّنا الآن نستعرض أهم مرض يصيب العاملين غالباً ويهدد العمل المؤسسي ألا وهو الإحباط؛ لأنّه يخذل الإنسان في أشد الأوقات حاجة إلى الصمود والصبر.

والدوافع والأسباب التي ينشأ منها الشعور بالإحباط كثيرة، وقد رأينا العديد من الأفراد الذين وقعوا في هذه المشكلة فسبّبوا لأنفسهم وللآخرين المزيد من الخسائر، ومن هنا نعلم أنّ حالة الإحباط من أهم العناصر عرقلة لمسيرة الأعمال والمؤسسات، وينشأ الإحباط في الغالب من أحد عاملين:

١) الفشل في تحقيق الأهداف.

٢) الانتصارات الناقصة.

إذا فشل الفرد في تحقيق أهدافه قد لا يكون لخطأ في إدراكه لتلك الأهداف أو للطرق والوسائل التي يجب اتباعها لتحقيقها، إنّما لوجود عائق أو عدة عوائق لا يمكنه السيطرة عليها، فربما يثير العائق شعوراً داخلياً لديه مؤدّاه أنّه مهما بذل من جهد لتحقيق هدف ما فإنّه سيفشل حتماً في تحقيقه، ويزداد هذا الشعور إذا قارن أداءه مع أداء الآخرين، فإنّه قد يستعظم أداءهم ويبالغ في إكبارهم؛ فيتولد عنده شعور بالدونية تجاههم، فينتابه إحساس بالهزيمة والنقص مما قد يسبب له عقدة نفسية يطلق عليها في الغالب اسم «الإحباط الداخلي».

وأما إذا كانت هذه العوائق ناتجة عن وجود لوائح وقوانين أو نظام لا يمكن تغييره، أو كانت موضوعة بمعرفة الآخرين وحكمتهم كالرؤساء

والآباء ومراكز القرار، فإنّ الإحباط الذي يصاب به هذه المرّة يطلق عليه «الإحباط الخارجي» فينتابه شعور بالقسوة وجفاء العلاقات والعزلة الاجتماعية، فيأخذ بالاعتزال شيئاً فشيئاً، ويصبح دوره هامشياً بلا تفاؤل ولا فاعلية ولا تأثير؛ لذا ينبغي التنفيس عن الإحباط في أي وقت نجده مناسباً لذلك لتخفيف آثاره، إلا أنّه ينبغي أن نعرف أنّ التنفيس لا يمكن أن يكون هو الحل الناجح للتغلب على الإحباط، وإنّما الحل الصحيح هو تحقيق النجاح والوصول إلى الأهداف ولو النسبية، خصوصاً إذا انسجم النجاح مع توقعات الفرد نفسه.

فقد يتوقف الشعور بالإحباط على العوائق المتعددة إلاّ أنّ في بعض الأحيان ينتاب الفرد شعور بالإحباط بلا موانع خارجية، وإنّما يداهمه هذا الشعور حينما يجد أنّ الأهداف التي حققها لم تكن هي التي يتوقعها أو يطمح إليها، وبالتالي فإنّ الإحباط لا ينشأ من الفشل فقط، بل قد ينشأ من النجاح الناقص أو المخالف للتوقعات، فإذا كانت توقعات الفرد أو ما يتوقع منه أن يحققه عالية فإنّ وجود العوائق التي تحول دون تحقيقه لأهدافه تصيبه بالإحباط دون شك، أما إذا كانت هذه التوقعات معقولة أو متوسطة أو محسوبة حساباً جيداً فإنّ هذه العوائق لن تقف حائلاً بينه وبين تحقيق أهدافه غالباً، بل تصبح قوة دافعة على العمل وإثارة المزيد من الحيوية والحماس في نفوس الأفراد.

وفي هذا الشأن يوصي بعض المتخصصين قائلاً: إنّه يجب على الرئيس أو المسؤول أن لا يضع توقعات ـ أي أهداف عملية ـ ليس بإمكان المرؤوس بلوغها، كما أنّ الرئيس يجب أن يعد أفراده لتوقع مواجهة المصاعب في سبيل تحقيق أهدافهم حتى يمنع من تسرب الفشل أو الإحباط إليهم،

ويضرب البعض مثالاً لهذا بحرب أُكتوبر حيث قال: نجد أنّ القيادة المصرية العسكرية كانت لها توقعاتها فيما يتعلق بالخسائر البشرية والتي قدّرت بحوالي ثلث الجيش المصري على أحسن الفروض في حين كانت توقعات القيادة الصهيونية لخسائرها البشرية في حالة اندلاع الحرب أقل من ذلك بكثير، وانتهت المعارك بخسائر بشرية تكاد تكون متعادلة لكلا الطرفين بالقياس إلى حساباتهما، ففي حين نظرت القيادة المصرية إلى هذه الخسائر كدليل نجاح عظيم بالقياس إلى المكاسب والنجاحات التي تحققت من جراء عمليات العبور واقتحام خط بارليف والسيطرة على شرق القناة نظرت القيادة الصهيونية إلى خسائرها البشرية على أنّها دليل فشل ذريع؛ وذلك لاختلاف توقعات كل قيادة لخسائرها، وهذه مسألة مطردة وعامة تجري في كل الكيانات والتجمعات والمؤسسات.

إذاً يجب أن تحسب الأهداف دائماً بشكل منطقي ومتوازن لكيلا نقع في مطبّات الإحباط والفشل، فليس دائماً يصاب الأفراد بالإحباط نتيجة الفشل، بل قد يصابون بالإحباط نتيجة المكاسب غير المتوقعة، وهذا ما يدعونا دائماً إلى الواقعية والصراحة ووضع الحسابات لكل شيء، وإلاّ فإنّ النتائج ستكون وخيمة.

ما يسببه الإحباط من نتائج

هناك مظاهر عديدة للإحباط تتجلى في سلوك الأفراد؛ إذ ليس هناك رد فعل واحد أو نمطي؛ لذلك بل تتدخل صفات الفرد ومستوى فهمه وعاطفيته وتعقله في رد الفعل المعكوس عن ذلك، إلاّ أنّ أبرز مظاهر الإحباط تظهر في عدة مواقف منها ما يلي:

١ ـ الانسحاب، وهو يتضمّن اعترافاً باطنياً من الفرد بإحجامه عن تحقيق أهدافه فينسحب عن الموقف كلياً، وتبدأ على مواقفه مظاهر الانسحاب فيكف عن العمل الجاد، كما تجده متشائماً أو منعدم الأمل والطموح؛ لأنّه يرى العمل الجاد لن يؤدي إلى النتيجة بأي حال من الأحوال؛ لأنّه أقل قدرة، أو أنّ منافسيه أقوى أو أشد، أو أنّ رئيسه لا يود بذل المزيد، أو لانعدام الإمكانات والآليات إلى غير ذلك من التصورات التي قد تصح وقد لا تصح، ونضرب لذلك مثالين هما:

❖ طلاب المدارس في الاعداديات والجامعات في الدول المتخلفة والنامية غالباً ما يخامرهم شعور بالإحباط بعدم جدوى الدراسة أو التفوّق في مراحل الدراسة، لشعورهم الباطني بعدم وجود الآليات الكافية لاستيعاب خبراتهم في المستقبل حسبما يطمحون ويتوقعون، وهذا أحد الأسباب التي يوعز إليها سبب التأخر العلمي والتقني في هذه الدول، وبالتالي التأخر الحضاري فيها. فإنّ قلّة فرص العمل ـ وفي بعضها تكاد تكون معدومة ـ أو انعدام التقدير الكافي للكفاءات أو قلة فرص الإبداع يمنع الطلبة من الجدّية الأكثر لتحقيق الأمل المنشود، ومن الواضح أنّ البلد يقوم على كفاءاته وخبراته، فإذا كانت خبراته ناقصة أو عاجزة فإنّ ذلك ينعكس على مختلف مجالات الحياة.

❖ ما يحدث لجيوش الدول المستعمرة حينما تفشل في صدّ هجمات الثوار، ويكون ردّ الفعل لديها نتيجة للإحباط الذي يصيبها أن تنسحب من الأراضي المستعمرة.

٢ ـ التراجع، ويعني النكوص إلى الوراء والسلوك بطريقة تتسم بعدم النضج.

٣ ـ التناسي، بمعنى أن يتغاضى الفرد عن المشكلة التي يواجهها ويطويها في منطقة اللاشعور، وهو يتضمن الهزيمة الساحقة إلا أنّه يتغافل عن المسألة، أو يوحي لنفسه بعدم وجود أي مشكلة، أو يستصغرها بحيث لا يعدّها في الأنظار مهمة.

٤ ـ أحلام اليقظة، ونعني أن يقوم الفرد بتصور قصص معينة تظهر فيها بطولاته وقدرته على التغلب على المعوقات والمشاكل، وتصنع هذه الحالة أفراداً لهم حالة من التبجح الكاذب والمبالغات الأُسطورية، وإيجاد الموقعية في أنظار الناس على أساس الخديعة؛ لأنّها تتضمن الهروب من الواقع إلى الخيال، فمثلاً: الشخص الضعيف البنية الذي لا يستطيع أن يتغلب على خصومه في واقع الحياة يتصورهم أقزاماً في خياله، ويتصور نفسه عملاقاً عليهم، وهذه حالة خطرة تهدد العلاقات الاجتماعية للأفراد، فضلاً عن العلاقات العملية في المؤسسات بالبساطة والاعتماد على الكذب والخداع.

٥ ـ العدوانية، ويرجع البعض معظم السلوك العدواني عند الأفراد إلى الإحباط مباشرة، وبمعنى أدق أنّ الإحباط يؤدي إلى توليد الاستعداد لأن يسلك الفرد عدة طرق مختلفة حيث تكون العدوانية أحدها، وهنا ينبغي التفريق بين مسألتين:

الأُولى: الدافعية للعدوان.

الثانية: السلوك العدواني.

حيث تمثل الأولى رغبة دفينة للعدوان في حين تعبر الثانية عن السلوك العدواني الذي تنسب له العوامل الخارجية، وقوة هذا الدافع تتوقف على ثلاثة عوامل هي:

أ ـ مستوى الشعور تجاه الاستجابة المحبطة.

ب ـ مستوى الإعاقة المحبطة.

ج ـ عدد الاستجابات المحبطة.

والأول انعكاس لقوة الحاجة التي أُحبطت فارتدت إحباطاً، فمثلاً: إذا كان الدافع أو الحاجة هو الجوع فإنّه كلما ازداد الشعور بألم الجوع كلما ازداد احتمال العدوان، خصوصاً إذا ما استمر الحرمان من الطعام، بخلاف ما إذا أُعد الطعام إلاّ أنّه بصورة غير متقنة أو غير مرضية فإنّ احتمال السلوك العدواني يقل في هذه الصورة، وهكذا الأمر في قرارات المدراء وتصرفات الأفراد.

كما أنّ احتمال هذا السلوك يزداد كلما اقترب الإنسان من تحقيق الهدف؛ لأنّ الخسارة التي سيشعر بها في الحرمان أكثر وأشد، فترتد عليه بالإحباط العنيف، وأمّا الثاني فهو ملحوظ عند سلوك الكثير من الناس حينما تزداد درجة الإعاقة عند محاولتهم بلوغ الأهداف، مثلاً: حينما يقوم الرئيس بانتقاد أو إهانة أحد مرؤوسيه قد يؤدي إلى إحباطه، وحينئذ فإنّ استجابات المرؤوس العداونية تبدأ في الزيادة كلما ازدادت حدّة النقد والإهانة.

كما أنّك كثيراً ما ترى أفراداً يثورون ثورة عارمة لحوادث طفيفة وبسيطة فتتصورهم بسطاء أو سذّجاً أو غير متوازنين، إلا أنّ واقع الأمر هو أنّ هذه الحوادث البسيطة ما هي إلاّ بمثابة القشة التي قصمت ظهر البعير، وذلك نتيجة لتراكم العديد من الحوادث الأُخرى غير التافهة. إذاً الإحباط حالة طبيعية قد نواجهها لدى كل فشل أو نجاح غير متوقع أو حسابات غير مدروسة، وهو أمر يعرقل سير كل مؤسسة وعمل، ولكن الكلام في كيفية معالجة ردود الأفعال السلبية الناتجة منه؟

كيف نعالج الإحباط؟

هناك طرق عملية عديدة لمكافحة الإحباط بعضها يختص بالتفكير والعاطفة، وبعضها يختص بالعمل وهو يتطلب عمل عدة أشياء، مثلاً:

١ ـ إنشاء مخارج أو منافذ مؤقتة للغضب يستطيع الأفراد عن طريقها التعبير عن سلوكهم المحبط بدلاً من الارتماء في أحضان المنافذ غير الطبيعية كالعدوان والتراجع والانسحاب ونحوها، وهذه المنافذ قد تكون في سفرات أو جلسات ترفيهية، أو تحقيق انتصارات في مواضع أُخرى لامتصاص الإحباط المتراكم، وقد تكون في بعض النماذج التلقائية.

فعلى سبيل المثال: توجد في بعض المصانع اليابانية عدّة دمى مرسوم عليها أوجه قبيحة ومكتوب تحت كل وجه منها كلمة «المشرف» أو «المدير» أو «الطرف الحليف أو المنافس» أو غير ذلك من الأسماء التي تكون معرضة للغضب والألم بحكم أعمالها، حيث يمكن للعامل أن يثأر لنفسه من رئيسه بضرب الدمية، ولكن هذا غير مناسب لجميع الأعمال والمؤسسات؛ لذا ينبغي التفكير في بدائل أُخرى مناسبة لها فوائد جمة، كما قد تأخذ هذه المنافذ أشكالاً إدارية مثل إيجاد نظم الاتصالات السليمة داخل العمل، حيث يمكن لكل فرد الاتصال شفاهياً أو كتابة بالمستويات العليا بالتنظيم أو المؤسسة وعرض قضاياه.

ومنها الجلسات المفتوحة أو الجلسات اللامنتظمة «الاجتماعات التلقائية» والسفرات ونحوها؛ إذ أنّ معالجة الكبت والغضب قبل أوانه خطوة مهمة للحؤول دون انفجاره.

ويقال: إنّ بداية الانفجار في العراق عام (١٩٩١م) كانت بعد انسحاب الجيش العراقي من الكويت حيث رمى أحد الجنود صورة «صدام» السبب

الحقيقي وراء كل أزمات العراق بالرصاص فهشمها وكان هذا بمثابة الكوة التي يقف وراءها السيل فزال حاجز الخوف وتفجّر الغضب ليشمل كل شارع وهذا أمر قد يحدث مثله لدى كل مؤسسة أو جماعة إذا لا توجد منافذ تمتص الغضب قبل أوان انفجاره.

٢ ـ إذا كان مصدر الإحباط هو القوانين واللوائح الجامدة فإنّ الرئيس الفعّال يجب عليه أن يحاول تغييرها، فإذا فشل فإنّه يجب عليه تفسيرها وتطبيقها بمرونة كافية دون مخالفة جوهرها، وهذه نقطة مهمة قد لا يلتفت إليها العديد من المدراء، أو يضيعها العديد من المدراء الروتينيين أو الجامدين في قراراتهم وأساليبهم.

المرونة والمطّاطية واللطافة من أفضل الأساليب الإدارية وصمام الأمان من الأزمات، فإذا لم يستطع المدير عمل ذلك فما عليه إلاّ أنّ يرشّدها بأن يقنع الأفراد بأنّها وجدت لتبقى، وأنّ الأفضل هو التجاوب معها بقدر الإمكان دون التحدي أو الصدّ وهذا أضعف الإيمان، خصوصاً في القضايا الهامة التي لا تقبل الإهمال أو التراجع.

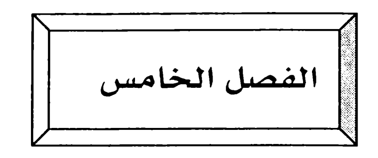
٣ ـ أمّا إذا كان مصدر الإحباط هو الرئيس ذاته و أُسلوبه في الإدارة فهناك خطوتان مهمتان في معالجة هذا الأمر:

إحداها: جذرية تتعلق بإعداد الرئيس إعداداً كافياً يمكنه من تفهم طبيعة العلاقات بينه وبين الأفراد وطريقة تفسير وتطبيق اللوائح والقوانين وماهية الأساليب القيادية الفعالة ومكوناتها، وهذا أمر يدعو المؤسسة دائماً إلى التفكير في بناء الكادر ورفع مستوى جاهزية العناصر والأفراد حتى تحافظ على مستوى عالٍ من العمل والنمو والبقاء.

وأما الثانية: فهي في إلزام المدراء بالأعمال الجماعية وتشكيل اللجان

الإدارية و التخلي عن الفردية وحصر العمل بالأفراد، وفي الغالب فإنّ المؤسسات التي لا تحظى باشراك الآخرين ولا يتخذ المدراء فيها معاونين ولا مفوضين تبتلى بهذا النمط من المشاكل؛ لعدم التربية في المناصب القيادية، فتضطر لاعتماد أساليب الطفرة في توليها، وهذا يسبب لها المزيد من المشاكل في العمل وفي الأداء.

إذاً الحل الجذري يكمن في اختيار الرؤساء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب. هذا وهناك عوامل أُخرى من شأنها أن تحفظ بقاء المؤسسات وديمومتها، بعضها يعود إلى القانونية الداخلية، وبعضها يعود إلى تعيين المؤسسة ضمن القانونية العامة للبلد الذي تعمل فيه، وبعضها يعود إلى أساليب الإدارة والتخطيط، ولكن بما أنّنا قد تعرضنا لها في المحاولات السابقة فنكتفي بهذه الإشارة.



الفصل الخامس

مدراء المؤسسات
بين ضغوطات النقد وضرورات العمل

هناك ضرورتان ربّما تفرضهما علينا طبيعتنا كبشر أو تفرضها علينا طبيعة العمل:

الأُولى: الاختلاف في الرأي أو في التعامل مع الأشياء بالفعل أو رد الفعل، وهذا أمر لا مجال للهروب أو التخلص منه؛ إذ مهما كانت قدرتنا أو قوة شخصيتنا أو سعة نفوذنا أو محبوبيتنا بين الناس تبقى هناك آراء ومواقف لا يوافقنا الكثير عليها وهذه فرصة تجعل باب النقد مفتوحة على مصراعيها.

بغض النظر عن دواعي النقد وأهدافه فإنّه لابد وأن نسلّم ـ كمدراء أو موجهين ـ بأنّ النقد حق شخصي لكل فرد في المجتمع أو في المؤسسة التي نعمل بها ما دام في ضمن شروطه وضوابطه، وهذا جزء من عملية التنافس باتجاه الأداء الصحيح، فعن أمير المؤمنين عليه السلام ورد: «إن كنتم لا محالة متنافسين، فتنافسوا في الخصال الرغيبة وخلال المجد»(١).

كما لابدّ أن نسلّم أيضاً بأنّنا بشر، والبشر يخطئون ويصيبون، فمن المكابرة أن نتصور أنّنا دائماً على حق وغيرنا دائماً على باطل، فنتوجع من

---

(١) الغرر: ص١٤٣ رقم ٥٦.

النقد، أو نتهم الناقدين بالسوء.

الثانية: التعاطي الهادئ مع الاختلاف هو أفضل طريق لإدارته بشكل جيد وفعّال ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «التروي في القول يؤمن الزلل»[1] ومن الواضح أنّ التعاطي الهادئ نعمة كبيرة لا يمتلكها كل أحد؛ لأنّه يتطلب منّا دائماً التوفر على جملة من الصفات النفسية العالية كسعة الصدر والحنكة والصبر وحسن الظن بالآخرين وحملهم على المحامل الحسنة؛ إذ ليس كل من ينتقد يهدف الضغط علينا من أجل مطالبه، ولا كل من يضغط هو سلبي، بل ينبغي حتى نكون منطقيين أكثر في التعامل مع هذه الحالات أن نجيد فن إمساك العصا من وسطها لكي نوازن بين النقد الهادف والنقد السلبي.

ومتى ما رأينا مؤسستنا بدأت تنزف أصدقاءها أو المتعاطفين معها علينا أن نحسب للخسارة الكبرى حسابها؛ لأنّ العد التنازلي للأعمال يبدأ بفقد الأنصار والمتعاطفين، ولعل اشد ما يفقد الأصدقاء ويزيد الخصوم خصومة هو ضيق الصدر، وعدم القدرة على تحمل النقد والرأي المخالف بأريحية وصبر وعقل منفتح، والعكس صحيح، فإنّ أول دليل على قوة المؤسسة ونفوذها وقوة تأثير مدرائها يبدأ باتساعها بين الناس وكسب ودهم واحترامهم.

إنّنا في العادة نخشى النقد ونتحفظ منه سواء في المواقف العادية اليومية أم في المواقف الصعبة والكبيرة، وهذه حالة ليست بإيجابية ولا مرنة في تقييم الأُمور، ولعل البعض يفقد توازنه في مواجهة الرأي الآخر فيتصرف تصرفات تخرجه من المنطقية، وفي الغالب لا تخلو مواقفه من حالتين

---

(١) الغرر: ص٢١ رقم ٣٢٩.

متضادتين طرفاها الإفراط والتفريط.

فهو إما يغضب ويتعصب ويسعى للدفاع عن نفسه بأي ثمن، أو يستجيب استجابة مطلقة ترضية للأطراف الناقدة ومماشاة لها، وكلا الموقفين غير صحيح؛ لأنّ الأول يفقده الأصدقاء قبل غيرهم، ويجعله في موقع حرج يفقد فيه اعتباره وحكمته، والثاني قد يخرجه من الهدف الأسمى ويجعله مهزوماً في ساحة العمل بما يجعل نفسه مطمعاً للآخرين في هذا الموقف وفي غيره.

والمدير الناجح ذلك الذي يتمكن من فرض وجوده وقوة شخصيته بالمنطق والبرهان والمواقف الثابتة في الاتجاهات الصحيحة.

طبعاً صحيح أنّ النقد يبني في الكثير من الحالات ويسد النواقص ويلفتنا إلى أخطائنا إلاّ أنّ بعضه أيضاً قد يستخدم وسيلة لإخضاعنا أو جرّنا إلى الفشل من قبل بعض الحلفاء أو الأصدقاء فضلاً عن الخصوم، ولقد رأينا بعض المدراء يمنح الآخرين فرصاً ذهبية للضغط عليه، وبالتالي التحكم به؛ لأنّه يستجيب من منطلق الهزيمة والشعور بالفشل رغماً عليه.

كيف نواجه الضغط؟

ينبغي أن نعرف أنّ النقد الضاغط في الغالب يدخل إلينا من مواقع الضعف لا مواقع القوة، وأول مواضع الهزيمة هي النفس؛ لذلك علينا أن نقيّم أنفسنا ونحاسبها قبل أن يحاسبها غيرنا، فإنّا بالمحاسبة نعرف أخطاءنا من نجاحاتنا، وبالتالي فإنّ التقييم الدقيق والصريح يجعلنا واقفين على أرض صلبة في مواجهة النقد وتطورات العمل.

مظاهر النقد السلبي

لو دققنا النظر في الكثير من محاولات النقد السلبي التي توجه إلينا من بعض المتشائمين أو بعض الخصوم سنجدها تستعمل التقييمات التي تشعرنا بالضعف والنقص أولاً، وأول هزيمة المرء شعوره بصغره ونقصه أمام الآخرين، فقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «من ضعفت آراؤه قويت أعداؤه»[(١)].

ولتقريب ذلك لعلك جربت الخوض في مفاوضة أو حوار مع بعض الخصوم أو الأصدقاء السلبيين، وتتذكر كيف جرى الحوار، وفي الغالب أول ما يثار فيه هو تقييمات كلية خالية من الشواهد والتوثيق، ففي المفاوضات التجارية قد يثار الحوار هكذا:

إنّ البضاعة التي تعرضونها ليست متينة الصناعة، وأسعارها غير واقعية بالمرّة، وإنّ الشركات الأُخرى تعرض علينا عروضاً أفضل وأنسب مما تعرضونه أنتم، وحقاً أنّي أتعجب كيف تنجحون في التعامل مع الآخرين مستقبلاً وأنتم تفقدون زبائنكم الآن؟ ولو لاحظنا إلى ما وراء هذا الكلام نجد: أنّ الأول منه يشعرنا بأنّا الأقل خبرة والأقل قدرة من غيرنا في العمل وفي العرض، وبالتالي فإنّ الثاني يكمل دور الأول، ويشعرنا بوجود الأفضل والأكفأ؛ لذلك لابد من الاستجابة، وإلاّ فأنّا سنهزم أمام المنافسين، ويأتي الثالث ليقول لنا: إنّ مستقبلنا غامض ومجهول، بل هو إلى الفشل أقرب منه إلى النجاح. وواضح أنّ تركيز الكلام منصب على الهزيمة والتراجع، ومعلوم أنّ الذي ينهزم في نفسه أولاً ينهزم في أعماله وتعامله مع

---

(١) الغرر: ص٣٤٩ رقم ٩٠٢.

الآخرين أيضاً.

وهذه قاعدة ليست تجارية فقط حتى يمكن أن نغفل عنها أو نتجاهل تأثيرها الكبير على مسيرتنا أو أعمالنا ومؤسساتنا، بل هي قاعدة قد تجري في المفاوضات السياسية والعسكرية والإدارية والاقتصادية، بل وكافة المجالات وإن كانت الصيغ والمضامين مختلفة، ومن هنا لابد أن نلتفت دائماً إلى فرز النقد الهادف من السلبي، والتعامل مع الهادف بإيجابية وروح رياضية ومتفائلة كما نتعامل مع السلبي بحذر ومنطقية؛ لكي نواجه الموقف بحكمة وتدبير.

إنّ البعض يعلن انسحابه أمام هكذا انتقادات مفرطاً في وقته وجهوده وسمعته فضلاً عن أرباحه الهامة، والبعض الآخر يعلن حالة الحرب، ويشن هجوماً واسع النطاق على طرفه الآخر، ويقابل الصاع بصاعين، وثالث قد يسكت ويبدأ يفكر شاعراً بجدّية ما يقال، وربما متأثراً به متغافلاً عن تحليل الكلام وإرجاعه إلى المعادلات المنطقية التي تفرضها عليه الحكمة والتعقل، ولو دقق فيما قيل أو يقال في الحوار لوجدوا أنّ أكثر ما قيل أو يقال هو مجرد أحكام عمومية وضبابية بشكل واضح، ولا تحمل في طياتها أي معلومات محددة بدقة يمكن أن تضرنا أو تشعرنا بالضرر؛ لذلك فانّ تأثيرها الواقعي ضعيف؛ وذلك لأنّها اعتمدتَ على أحداس وليست على وقائع وأدلة، كما أنّها مبتنية على تصورات وأوهام وليست على براهين، وبالتالي فإنّ ما تفقده أكثر مما تحتويه، فلماذا نستجيب لهكذا نقد وهو في واقعه مهزوم؟!

إنّ هذا الكلام ينبغي أن لا يخيفنا ولا يشعرنا بالفشل؛ لأنّه لا يخيف حتى المؤسسات أو الدول المستبدة التي تتحفظ من أصوات النقد، وربّما تقمعها

بالحديد والنار؛ لأنّ النقد ما دام كلياً وضبابياً إذاً هو يبقى شعار، والشعار لا يغني ولا يسمن من جوع، ولذلك علينا أن نعرف أنّ قدرتنا الحقيقية وحكمتنا تظهر في كيفية التعامل مع هذا النقد، وبتعبير آخر أنّ قوة شخصيتنا وحنكتنا الإدارية تكمن في القدرة على الخلاص من المعلومات المؤلمة والمبهمة في آن واحد، وصولاً إلى المعلومات المحدودة، وتشخيصاً لمواقع الخلل وذلك حتى نبدل الهزيمة إلى نجاح، وبكلام آخر: ينبغي مواجهة الاتهامات التي يوجهها الآخرون إلينا ـ سواء منها الضمنية أو العلنية ـ مواجهة صريحة ومباشرة، بل وهادئة لكي نضمن أمرين:

١ ـ الحصول على المعلومات الضرورية التي تنفع في زيادة قوتنا، وبالتالي فإنّ النظرة التي يبديها الخصوم غير النظرة التي يبديها الأصدقاء في الغالب.

٢ ـ تجعلنا واقفين بثبات وقدرة على إدارة الأزمة بالأفضل والأحسن، أو الخروج منها بسلامة، فلا داعي للتخوف من النقد إذاً، ولا داعي للتحامل عليه، بل الداعي كل الداعي في تفهّمه والتعامل معه بهدوء ومنطقية واعتدال.

ومن أجل أنّ نعرف كيف نواجه ضغوطات النقد علينا أن نعرف ما هو موضوعه بالضبط، وأين يكمن الخلل الذي سبّب لنا توجيهه؟

إنّ الكثير منّا قد يشعر بألم شديد في مواجهة النقد؛ لأنّه عبارة عن أحكام قاسية خالية من الرحمة والتقييم العادل، أو في أسوأ الظروف هي اندفاعات وراءها الحسد أو الجهل.

ولعل البعض منّا لا يتألم لقسوة النقد بمقدار ما يتألم من الحوافز التي يولّدها في نفسه من الشعور السلبي بالكفاءة أو نقصان القدرة؛ إذ ينعكس النقد على نفسه، ويولد عنده شعوراً مبطناً مفاده: «إنك امرؤ فاشل» أو

«إنّك موظف غير كفوء» أو «إنّك مهما بلغت فأنت أقل من الآخرين» لذلك قد يكون رد فعلنا تجاه هذا الشعور سلبياً هو الآخر.

فإنّ العديد منّا يظهر بشخصية غير متوازنة، فتظهر عليه أمارات الحرج والتوتر النفسي، ثم يخوض بعصبية في الأُمور بلا استقرار، أو يواجه ذلك بهجوم عنيف ومضاد لغرض قمع الطرف الآخر، أو إفحامه، وفي أحسن حالات الهدوء والثبات نجده يحاول التبرير والدفاع المستميت بلا متانة.

وهناك قسم ثالث قد يعلن عن انسحابه وهربه، إلاّ أنّ المدير الواثق من نفسه والأكثر حنكة تبقى عنده حلول أُخرى هي الأفضل بالنسبة إليه وبالنسبة إلى الناقدين أيضاً بما يحفظ ماء وجهه وشخصيته وإظهار كفاءته على إدارة الأزمة، وأول هذه الخطوات تبدأ من سؤال محدد يتمكن أن يثيره في نفسه أولاً، وهو:

بماذا يتهمني الطرف الناقد بالضبط؟ وعلى أيّ نقطة يركز كلامه على الرغم من التشتت الكثير في البيان والأُسلوب الغامض في العرض والإثارة؟

وقد نوضح هذا بمثال، وهو:

مثلا: إذا واجه الموظف الخبير مديراً ناقداً عنده اعتراضات على عمله.

المدير: إنّ التقرير الذي أعددته لمعالجة الأزمة المالية فاشل تماماً؟

الموظف: يؤسفني أن يكون هذا رأيك، ولكن ما هو الخلل فيه بنظرك يا سيادة المدير؟

المدير: إنّه خال من الإحصاءات والمعطيات الرقمية، فإنّك لم تذكر إلاّ القليل؟

الموظف: هل يعني هذا أنّ إضافة هذه المعطيات سيحقق الغرض منه؟

المدير: لا، لأنّ هناك إشكالات أُخرى موجودة.

الموظف: لقد بذلت غاية جهدي في إخراجه بصورة مرضية، ويؤسفني أنّي لم التفت إلى ذلك بشكل أكثر دقة وشمولية، ولكن يا ليتك تحدد لي ما هي الإشكالات الأخرى؟

المدير:

١ ـ ترتيب المعلومات في التقرير غير منسق حسب الأولويات.

٢ ـ صياغة الأسلوب والإملاء غير جيد.

٣ ـ لم يستوف كل المعلومات اللازمة.

الموظف: جيد، ولكن هل أتمكن أن أعرف بأنّي لو أعددت التقرير ثانية بما تفضلتم به فهل يكون مقبولاً عندك؟!

المدير: نعم، بذلك أتمكن أن أقبله.

الموظف: أشكرك كثيراً، فسأقوم بالملاحظات المذكورة.

والملحوظ في هذه المحاورة أنّ السعي الذي بذله الموظف في حواره المنطقي والهادئ هو تفهم ماذا يريد المدير؟ وما هي النواقص التي جعلته ناقداً صلباً؟ بمعنى أنّه حصل على المعلومات الضرورية للنجاح، وبهذا ضمن:

أ ـ قبول تقريره في آخر المطاف.

ب ـ احتواء مديره وإثبات أنّه موظف حريص على أتعاب عمله وإرضاء مديره.

ج ـ اكتسب تجربة جديدة في تلافي هذه الاختلالات في المستقبل. هذا إذا أراد أن يكون منطقياً وإيجابيا ومديراً ناجحاً في المستقبل، بينما كان بإمكانه أيضاً أن يتعامل من زاوية سلبية فيرجع بالأحكام التعميمية التي أطلقها المدير «أنّ التقرير الذي أعددته فاشل» إلى حالات نفسية معكوسة على شخصيته فيقول: «إنّي موظف غير ناجح» في أحسن الظروف، وفي أسوئها

يتهم المدير قائلاً: «إنّه مدير لا يفهم وأناني ومتصلب ووو...» من صفات الفشل.

حدّد مواطن الخلل

فلنعرف إذاً: أنّنا عندما لا نبحث عن معلومات محددة ونسعى جاهدين لتشخيص مواطن النقد وأسبابه فإنّ الناس ليسوا دائماً قادرين على توجيه النقد بشكل واضح ومفهوم لنا، بل ربما نواجه في الكثير من النقد كلاماً ضبابياً وأحكاماً عموْمية فيها من القسوة أكثر ممّا فيها من الإنصاف؛ لذلك لابد أن نوفر الفرصة الغنية لمعرفة مواطن الداء بالضبط.

وعليه يجب أن لا نغفل إذا كنّا نحن في موقع الناقد وغيرنا في موقع المنتقد أن يكون نقدنا هادئاً أولاً ومصاغاً بلهجة واضحة ومناسبة ثانياً، أمّا الانفعال والتوتر أو الخوف والرهبة فغالباً ما تخرج بنتائج معكوسة، بل وفي بعض الأحيان نقع نحن أيضاً ـ إذا كنّا ناقدين ـ في إطلاق الأحكام العامة المبهمة التي لا توصل إلى نتيجة مرغوبة، فنصرخ في وجه من لم يلتزم بموعده: إنّك غير مسؤول، ولا تحترم الآخرين، ولا يمكن الاعتماد على أقوالك، وقد يصرخ المدير الغاضب في وجه معاونيه: إنّكم لا تصلحون للعمل، ولا خير من ورائكم يرتجى أبداً.

والحال أنّ الحكمين معاً ضبابيان وعامّان وقاسيان في نفس الوقت؛ لأنّ ارتكاب خطأ واحد وهو التأخير عن الموعد ـ وربّما لحالات طارئة أو ضرورات ـ لهو حكم قاس أن نصفه بعدم المسؤولية أو عدم احترام الآخرين أو عدم الثقة به، كما أنّ خطأً واحداً من المعاونين لا يستحق أن يصفهم المدير بعدم الصلاحية والكفاءة في العمل، أليس كذلك؟ هذا إذا أردنا أن

نكون إيجابيين.

ومن هنا لا ينبغي أن نتعجب من الكثير من الأزمات التي تحدث في المؤسسات وإدارات الأعمال إذا التفتنا إلى العدد الكبير من مواقف سوء التفاهم والتواصل التي تقع في أثناء العمل اليومي، وما يجر وراءه من أزمات نفسية وعملية بين الموظفين والمدراء؛ إذ ليس من النادر والحالة هذه أن يشعر العديد من الموظفين بحالة ثقة واطمئنان بمدرائهم، بل والبعض يعتقدون أنّهم يواجهون خطر التسريح من العمل لمجرد أنّه سمع نقداً لاذعاً منهم، كما ليس من النادر أن يشعر المدراء بتمرد الموظفين والعمال لمجرد أن سمعوا نقداً منهم، بينما المنطقية والحكمة تستدعي من الاثنين الهدوء وضبط النفس وتحديد موضوع النقد بالضبط ثم التفكير في احتوائه ومعالجته.

إذاً عندما نواجه نقداً شديداً من الآخرين ـ سواء مدراء كنّا أو موظفين ـ فلنبذل جهدنا في تحصيل المعلومات المحددة أكثر ممّا نبذلها في الشعور بالألم والتأثر؛ لأنّ تحصيل المعلومات هو الذي يوفقنا بشكل جيد للخروج من الأزمة بنجاح، ومن ثم لا نقع فريسة التقييمات الضبابية وشديدة العمومية، وبذلك نتمكن أن نحل الأزمة في أشد الظروف صعوبة وأكثرها قسوة.

وبالمناسبة هنا نود أن نشير إلى أنّ العديد من المدراء الذين نعرفهم أو قرأنا عنهم نجدهم يعانون من صعوبات واضحة في إبداء الآراء الإيجابية حول معاونيهم وموظفيهم، والحال أنّهم ينسون القاعدة البسيطة والمعروفة في علم النفس الاجتماعي: بأنّ التقييمات الإيجابية هي أُسلوب رئيسي وناجح في دفع الآخرين للعمل بشكل أكثر جدّية وإتقان، كما أنّ معظم العاملين

يعانون من صعوبات كبيرة في تحصيل المعلومات الضرورية من مدرائهم ـ إيجابية كانت أو سلبية ـ حول أنفسهم وأعمالهم.

من هنا فإن كان لديك شيء من الشك حول ما إذا كان تقييم مديرك يتعلق بخطأ معين ارتكبته أم أنه يمس كفاءتك أو حكمتك عموماً، فيمكن وببساطة جداً أن تخوض معه في سؤال بسيط لتشخص ما هو تقييمه بالضبط، مثلا: ما هو تقييمك يا سيادة المدير في عملي الذي أنجزته؟ وهل تعتقد أنّي موظف قادر على النمو والارتقاء؟ ويا ليتك ترشدني إلى نواقصي وأخطائي لكي أتلافاها، فأنا موظف طموح.

إنّ البحث عن التقييمات الإيجابية وخصوصاً «الحقيقية والصادقة والهادفة» من أفضل قنوات الترابط الناجح والتواصل المستمر بين الأفراد، فإنّه يساعد على تجنب القطيعة وسوء الظن كما يساعد الأطراف المنغلقة على نفسها أو الحذرة في أن تعبر عن آرائها بحرية أكثر وشعور بالرضا. هذا فضلاً عمّا يتضمنه هذا من إثارة معلومات في غاية الأهمية للعمل.

مواجهة النقد اللاذع

كثيراً ما يحدث أن نواجه نقداً لاذعاً ومستمراً من الآخرين بما يشعرنا بالانزعاج والحرج الشديدين.

وغالباً النقد اللاذع ليس يحمل في جوانبه القساوة، بل والقفز على المواضيع والتنقل عبر الكلام من موضوع لآخر، وإنمّا الناقد يشعر بركام كبير من الانتقادات تتزاحم جميعاً للخروج من فمه دفعة واحدة، فنراه يذكر تفاصيل كثيرة وجزئيات يحاسب أو يعاقب أو ينتقص فيها، أو يذم بتلك.

ولكن إذا أبدينا تجاهه المرونة الكافية وسعة الصدر وعاملناه بهدوء البال والثقة بالنفس وراجعنا ما يقول بتأمل نجد أنّه في الحقيقة يقصد شيئاً آخر، وربّما يعود كلامه المفصل والمتناثر إلى نقطة جوهرية واحدة هي القدر المشترك بين كل ما يذكر، ولكنّه لا يبوح بها، إمّا لأنّ غضبه وتصلبه يحول دون القدرة على إظهارها بشكل واضح وصريح، أو تخوفه من المضاعفات، أو لأيّ حساب آخر.

أقول: إذا دققنا فيما يقول فإنّه يكون أسلم خطوة باتجاه احتواء الفرد واحتواء كلامه، بل هو أفضل بكثير من التحامل عليه أو سوء الظن به.

إنّ البعض مِنّا قد يبدي استجابة عفوية لهذا النوع من النقد اللاذع؛ لذلك قد يتخذ أحد المواقف التالية:

١ ـ الغضب والتوتر والمقابلة بالمثل.

٢ ـ الانزعاج الفوري والإعلان عن قطع التواصل معه.

٣ ـ المهاجمة بسخرية واستهزاء.

كما قد نرى البعض يتعامل مع هكذا مواقف بقوله: كيف حالك؟ وهل أنت مريض؟! وهل نمت بالأمس؟ وما لك؟ هل ضربتك زوجتك؟

ولعل الخبير يلتفت بأدنى تأمل إلى أنّ هذه الكلمات ليس من شأنها أن تطفئ حريقه، بل تزيده اشتعالاً، بينما كان بالإمكان أن يقطع هذا النوع من الحوار المثير بشكل أكثر حكمة بما يخفف فوراً من نسبة التوتر عنده، ويزيد من قوة تماسكنا وصبرنا والقدرة على المعالجة، وذلك بأُسلوب الاستجابة مع التوضيح، وهو ما يطلق عليه البعض اسم «التغبيش» أي المرونة أو سعة الصدر.

أُنظر الحوار التالي:

الزوجة: إنّك لا تأتي إلى البيت إلا متأخراً وهذا يزعجني؟

الزوج: نعم، الحق معك، وسوف أحاول أن لا أُزعجك أكثر.

فالتركيز هنا ليس على عدم التأخير في الجواب، بل في عدم الإزعاج.

الزوجة: كما أنّك عندما تأتي إلى البيت تنشغل بأعمالك أيضاً، وتواصل اتصالاتك بالهاتف والفاكس.

الزوج: طبعاً إنّي لا أُحب هذا، وأسعى دائماً لكيلا انشغل عنك داخل الدار، ولكن هذه الاتصالات اليوم مهمة، ولا أتمكن أن أتأخر عنها.

الزوجة: كما أنك لم تأت بالحاجيات التي طلبتها.

الزوج: كم أنا متألم لهذا وسوف أسعى لكيلا تتكرر.

وهذا الحوار يمكن أن يجري بصيغ مختلفة في مؤسسات العمل وفي الدوائر وفي المقاهي وأروقة المؤتمرات والاجتماعات فضلاً عن دوائر الدول.

إنّ أُسلوب الاستجابة مع هذا التوضيح يقوم على عنصرين مهمين:

الأول: نفي العصمة وعدم الخطأ عن الشخص المنتقد، وبالتالي فيه استجابة وتعاطف مع النقد الموجه إليه، ويذعن بأنّ ما يوجه إليه فيه شيء من الحقيقة وليس بالضرورة الحقيقة المطلقة، وهذا الأُسلوب فيه إشباع لتوقع الناقد منّا، ويرضيه بما نستجيب له.

الثاني: توضيح الموقف بشكل عفوي وطبيعي وبدون تكلف بما يجعلنا في نظر الآخرين غير هادفين لإزعاجه، أو التمرد على توقعاته منّا.

وبهذا نكون قد انتزعنا من محدثنا فتيل الغضب، وأخذنا حجته منه حين لا نجيب على انتقاداته بعدوانية أو انسحاب؛ لأنّه يجعل الفرصة كبيرة أمامنا وأمام محدثنا ليملّ من محاولات الإثارة والاستفزاز فيعدّل سلوكه هو أيضاً وإن كان يرى أنّه صاحب حق.

وإذا أردنا أن نحسم القضية في وقتها يمكن أن نسأل أخيراً:

الزوج: حسناً ماذا تريدين منّي أنّ أفعل؟

الزوجة: لا أُريد أن تقضي وقتك خارج البيت كثيراً؛ لأنّي أتألم من الوحدة وانشغالات البيت.

وبهذا يمكن أن نقلب صفحة جديدة للحديث والخوض بما يهمّنا، ونأتي بالفرحة بيننا.

وهناك أُسلوب آخر من شأنه أن يخفف حدة التوتر بنسبة كبيرة في المحاورات الحادة، وقد أصبح عند البعض من الأساليب المتبعة دائماً لكسب الموقف، وهو استباق النقد، أو قل عبّر عن لسان حال منتقدك قبل أن ينتقدك.

قد تحصل أحياناً مواقف أو تبدر منّا تصرفات نعلم فيها يقيناً بأنّا قد أسأنا بحق الآخرين، فينتابنا شعور بالهيبة منه، وتجنب المواجهة معهم خجلاً أو تحفظاً من التوتر، خصوصاً وانّا نعلم أنّه إن ثار في وجهنا فهو من حقه؛ لأنّنا أخطأنا بحقه؛ لذلك لابد وأن نفكر بدلاً عن التجنب والاحتجاب بأُسلوب لتفريغ التوتر واتقاء مهاجمته لنا بأسلوب فيه من الأريحية واللطافة أكثر مما فيه من الحزم؛ إذ يمكن أن نستبق نقده لنا بأن ننتقد أنفسنا بأنفسنا.

مثلاً: لنفرض أنّنا تأخّرنا عن موعد كان لنا مع بعض الأُخوة، وربّما تخلّفنا عن الموعد بحيث ضيعنا عليه وقته، وأشعرناه بالألم، وربّما نكون بموقفنا هذا قد ذكرناه بمواقف وأخطاء سابقة أيضاً بحيث تشكل عنده تراكماً من الآلام.

ومن الواضح أنّ الذين لا يتمتعون بسعة صدر جيدة سيثورون في وجهنا في أول لقاء معهم، ويشنون علينا حملة من الانتقادات بما قد يزيد الموقف

توتراً وحدة، فكيف نتلافاها؟

الجواب: أن نستبق الهجوم بهجوم منّا، فنقول في أول آن من اللقاء: عفواً يا سيدي، فإنّي كم ألوم نفسي لأنّي في بعض الأحيان أغفل عن مواعيدي وأُسبب للآخرين الأذى؟ أو كم ينبغي أن يكون الإنسان قليل الشأن حتى ينسى مواعيده المهمة؟! وأرجو أن تقبل عذري هذه المرة، فإنّي أشعر بالندم بما سببته لك.

وإذا جربت هذا الأسلوب في مواجهة التوترات فإنّك ستجد صديقك ـ وعلى الأغلب ـ أكثر صبراً وتحملاً، ويبدأ حديثه معك بتوتر أقل بكثير مما كنت تتوقعه، أو إنّه سوف يواجهك به في البدء، وتتجلّى منافع هذا الأُسلوب أكثر في نوعين من الأشخاص:

١ ـ هؤلاء العصبيون الذين يقل صبرهم أمام الأخطاء التي يرتكبها الآخرون بحقهم.

٢ ـ ومع الأشخاص الذي يحبون دائماً أن يعظوا الناس ويتصوروا أنّهم أفضل من الآخرين، وطبعاً ينبغي أن لا ننسى بأنّ هذا الأُسلوب عبارة عن تحكم بالموقف عن طريق أُسلوب مرن وقريب من المزاح والأريحية.

كما ينبغي أن لا ننسى بأنّ المبالغة في استخدامه أو تكراره ربما يقلبه إلى الضد، ويجعلنا في أنظار الآخرين مخادعين أو متلاعبين بالمشاعر؛ لذلك فإنّ الأفضل وقبل كل شيء أن نسعى دائماً لتجاوز أخطائنا، وتصحيح أعمالنا والاتصاف بالأفضل.

وفي الاستثناءات يمكن أن تكون هذه الأساليب نافعة في إدارة الأزمة، وإلاّ فإنّه في المواقف الحساسة لا ينفع أُسلوب استباق النقد، بل يزيد الأزمة ناراً.

هذه بعض الملاحظات التي يمكن أن نذكّر بها في مواجهة أساليب التحكم والسيطرة التي نواجهها في إدارة الأعمال من قبل الأصدقاء القريبين أو البعيدين، والتي من شأنها أن تعود علينا بالمنافع الكبرى بدلاً من الخسران.



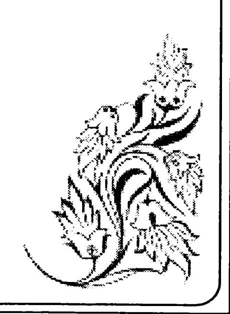

الباب الرابع

إدارة الوقت

وفيه فصلان :

الفصل الأول : طريقة عملية لكسب الوقت.

الفصل الثاني : التحكم بالزمن إنجاز للمهمات ووصول للغايات.

الفصل الأول

إدارة الوقت طرق عملية لكسب الوقت

«إنّ عمرك وقتك الذي أنت فيه»[١].

«إنّما أنت عدد أيام، فكل يوم يمضي عليك يمضي ببعضك، فخفّض في الطلب وأجمل في المكتسب»[٢].

«ما انقضت ساعة من دهرك إلا بقطعة من عمرك»[٣].

«كن على عمرك أشحّ منك على درهمك ودينارك»[٤].

«لو اعتبرت بما أضعت (مما مضى من) عمرك لحفظت ما بقي»[٥].

«إنّ المغبون من غبن عمره، وإنّ المغبوط من أنفذ عمره في طاعة ربّه»[٦].

«إنّ ماضي عمرك أجل، وآتيه أمل، والوقت عمل»[٧].

«إنّ اللّيل والنهار يعملان فيك فاعمل فيهما، ويأخذان منك فخذ

---

(١) الغرر: ص١٣٢ رقم ١٨٨.

(٢) الغرر: ص١٥٠ رقم ٣.

(٣) الغرر: ص٣٨١ رقم ١١٨.

(٤) بحار الأنوار: ج٧٤، ص٧٦، ح٣.

(٥) الغرر: ص٣١٩ رقم ٤.

(٦) الغرر: ص١٣٦ رقم ٢٦١.

(٧) الغرر: ص١٣٥ رقم ٢٤٥.

منهما»[١].

«من أفنى عمره في غير ما ينجيه فقد أضاع مطلبه»[٢].

«اعمل لكل يوم بما فيه ترشد»[٣].

«الاشتغال بالفائت يضيع الوقت»[٤].

«شرّ ما شغل به المرء وقته الفضول»[٥].

«من اشتغل بغير المهمّ ضيّع الأهم»[٦].

«احذروا ضياع الأعمار فيما لا يبقى لكم، ففائتها لا يعود»[٧].

«ليس شيء أعز من الكبريت الأحمر إلاّ ما بقي من عمر المؤمن»[٨].

«من أحسن فيما بقي من عمره لم يؤاخذ بما مضى من ذنبه، ومن أساء فيما بقي من عمره أُخذ بالأوّل والآخر»[٩].

«إنّ أوقاتك أجزاء عمرك، فلا تنفد لك وقتاً إلاّ فيما ينجيك»[١٠].

«احفظ عمرك من التضييع له في غير العبادة والطاعات»[١١].

«أبناء الأربعين زرعٌ قد دنا حصاده، أبناء الخمسين ماذا قدّمتم وماذا

---

(١) الغرر: ص١٣٥ رقم ٢٤٢.

(٢) الغرر: ص٣٣٢ رقم ٣٠٥.

(٣) مستدرك الوسائل: ج١، ص١٢٢، ح١٥٧.

(٤) الغرر: ص١٥ رقم ٩٣.

(٥) الغرر: ص٢٣٣ رقم ٥٤.

(٦) الغرر: ص٣٢٩ رقم ٢٠٢.

(٧) الغرر: ص٩٢ رقم ٣٩.

(٨) الغرر: ص٣١٤ رقم ١٦.

(٩) بحار الأنوار: ج٧٤، ص١١٣.

(١٠) الغرر: ص١٢٤ رقم ٧٧.

(١١) الغرر: ص٧٧ رقم ٦٥.

أخّرتم؟ أبناء الستين هلمّوا إلى الحساب لا عذر لكم، أبناء السبعين عدّوا أنفسكم من الموتى»[١].

«أكثِرْ من الطهور يزيد الله في عمرك»[٢].

«من حسُنَ برّه بأهل بيته زيد في عمره»[٣].

«من سرّه أن يُبسط له في رزقه وينسأ له في أجَله فليصل رحمه»[٤].

«مروا شيعتنا بزيارة قبر الحسين بن علي عليه السلام، فإنّ إتيانه يزيد في الرزق، ويمدّ في العمر، ويدفع مدافع السوء»[٥].

كان من دعاء علي بن الحسين عليه السلام، في مكارم الأخلاق: «وعمّرني ما كان عمري بذلة في طاعتك، فإذا كان عمري مرتعاً للشيطان فاقبضني إليك...»[٦].

أقول: فيما تقدم بعض كلمات المعصومين عليهم السلام عن العمر والوقت والزمان، وهي تعكس أهمية استثمار العمر وتقسيمه في الطاعة والعمل الصالح وتحقيق المزيد من النجاحات، وهو غيض من فيض في هذا.

ونحن لا نريد الموعظة هنا بمقدار ما نريد الإلفات إلى تنظيم العمر واستثماره في البعدين الديني والدنيوي، ولا أظن الكثير منّا يغفل عن هذا إلاّ أنّ الذكرى أمر لابدّ منه؛ لأنّ كثرة الانشغالات والابتلاءات قد تقود في بعض الأحيان إلى نسيان الأُمور الأوليّة، خصوصاً لأُولئك الذين يصرفون

---

(١) بحار الأنوار: ج٧٠، ص٣٩١، ح١٢.

(٢) بحار الأنوار: ج٦٦، ص٣٩٦، ح٨١.

(٣) بحار الأنوار: ج٦٧، ص٢٠٥، ح١٥.

(٤) بحار الأنوار: ج٧١، ص٨٩، ح٥.

(٥) بحار الأنوار: ج٩٨، ص٤، ح١٢.

(٦) الصحيفة السجادية الجامعة: ص١١١ في مكارم الأخلاق ومرضي الأفعال.

جهودهم وينضحون عرقاً في بناء الأُمّة وتقويم بنائها الحضاري والاجتماعي.

فنقول: من الواضح أنّ مشاركة الآخرين في إنجاز المهمّات جزء مهم جدّاً في العمل الإداري؛ لأنّه يوزع المهام، فيوفّر لك الراحة أولاً، ثم يشارك مجموعة من الطاقات الاختصاصية، فهو يفيدك الإتقان الأفضل أيضاً كما أنّه يتصاعد في النمو والارتقاء في معادلة هندسية؛ لأنّه يختصر مسافات كبيرة من النمو بوقت أقلّ، وبالتالي فهو أيضاً من أبرز العوامل في اختصار الوقت وتوفيره على العاملين.

لا شك أنّ هناك جملة من العوامل ينبغي لنا مراعاتها حتى نحظى بقصب السبق في العمل، أوفي الثقل والاعتبار، وتجعلنا محطّ الاهتمام والتقدير ليس فقط عند المتعاملين معنا من الأصدقاء بل حتى عند الأطراف الأُخرى، ويلخّصها البعض في:

١ ـ إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

٢ ـ احترامنا للمواعيد والتزامنا بها.

٣ ـ مراعاتنا للآخرين عبر المداراة والاحترام والتعاون.

٤ ـ تكيّفنا مع ظروف العمل في الشدّة والرخاء.

٥ ـ الحفاظ على نسبة جيدة من التواصل مع الأفراد عبر اللقاءات أو الاتصالات، ولكي تضمن الوقت أكثر حدّد قدراً من الوقت للقاءات وآخر للاتصالات، مثلاً: ثلاث دقائق لكل مكالمة، وساعة أو ساعتان للقاءات.

ويضيف البعض نقطة هامّة هي الحفاظ على الثوابت؛ لأنّ الرجال الثابتين على مبادئهم والملتزمين بما يعتقدون يجعلون الأطراف الأُخرى على معرفة واطمئنان منهم ومن مواقفهم، وبعكسهم أُولئك الذين يتغيّرون

وينطلقون من المصالح دائماً، فإنّ من لا ثبات له لا يمكن الاطمئنان بما يقرّر وبماذا يفكّر وكيف يتصرّف، وهذه مسألة جوهريّة قد يشعر بها الكثير منّا عندما يتعامل مع أُناس مبدئيين أو مصلحيين، فإنّ صاحب المبدأ يحظى باحترام الجميع حتى أُولئك الذين يختلفون معه في الرأي؛ لأنّه صريح واضح وثابت.

أما الذي لا يلتزم بمبدأ في تعاملاته أو يكون مبدؤه المصلحة فإنّه في الغالب يشعر بالهزيمة، فتكون مواقفه مهزوزة لا ثبات لها ولا استقرار، فيعاني منه أصدقاؤه فيرفضون مواقفه، كما لا تثق به أطرافه الأُخرى التي يودّ التعامل معها؛ لأنّه لم يثبت واقعيته مع أصدقائه فكيف يثبتها معهم؛ لذلك فإنّ الشخص المبدئي قد يحصل على فرص جيدة من النجاحات في حين يخسرها المصلحي، خصوصاً إذا شعر المتعاملون معه أنّهم يبذلون مقداراً كبيراً من الجهد والوقت دون أن يحصلوا على النتائج المتوقعة أو المطلوبة.

إذاً لا غرابة في أن نقول: إنّ أصحاب المبادئ يتمكنون من اغتنام الوقت والفرص المتاحة فيه أكثر بلحاظ النتائج المستقبلية وإن تصور البعض أنّ المصلحة هي التي تحقق ذلك، والتجربة الواقعية في هذا أفضل برهان.

وعلى أي حال حتى نحظى باهتمام الآخرين ونوفّر لأنفسنا فرصاً جيّدة للتفاعل الإيجابي والتأثير ينبغي أن نلتزم بشرائط ذلك، ومن أبرز هذه الشرائط هي مراجعة طرقنا في التعامل مع الوقت، وكيف ننظم علاقاتنا مع الآخرين.

مراجعة العادات الشخصية

لو فكّرنا بكل ما نقوم به كل يوم ابتداءً من ساعة استيقاظنا من النوم وحتى عودتنا ثانية إلى فراش الراحة كم من الأعمال الروتينية البسيطة جداً نؤدّيها ولكنها تضيّع وقتنا بالمجّان، وفيما يلي بعض النماذج كأمثلة على ذلك:

أين نخلع ثيابنا بعد أن نعود إلى البيت ثم أين نضعها؟ بعض الناس يرمون ثيابهم أرضاً أو يبعثرونها هنا وهناك فيضيع قسط من وقتهم في الغد حينما يريدون الخروج إلى العمل ثانية، بينما يستثمر المنظّمون أو قل المرتّبون الذين يضعونها في مكانها الخاص بانتظام وقتاً أفضل.

كم من الأعمال يمكن أن ننجزها في مشوار واحد إذا راعينا بعض الدقة مثل شراء الطعام أو الخضر والفواكه أو مراجعة دائرة البريد أو إيصال الطفل إلى المدرسة. هذه الأعمال قد تنجز في ساعة واحدة إذا ابتدأنا من الأسرع ثم في الطريق ننجز الباقي، والبعض قد يقطّع أوقاته فينجز كل واحدة في مشوار، وهذا مضيعة للوقت وصرف للطاقة والجهد الأكبر؛ لذا نراه متعباً مجهداً.

وكمثال آخر ذكره بعض العاملين حيث قال: قد تخصص ساعتين يومياً لشؤونك الخاصة مثلاً، إلاّ أنّك إذا خططت جيداً ستحصل على ساعة إضافية، وذلك إذا جعلت ساعة لسماع الأخبار أو التمتع ببعض البرامج وأُخرى لتناول طعام العشاء حيث يمكنك اختصارهما في ساعة واحدة، وهي أن تسمع وتأكل ما دام الاستماع لا يضرّ بتناول الطعام.

حاول تغيير الطريق الذي تسلكه إلى العمل أو أي مشوار آخر؛ إذ في

الغالب توجد طرق أُخرى أسرع وربّما أفضل تستطيع اكتشافها إذا ألغيت الرتابة في رواحك ومجيئك، ولعلّ هذا أحد الحكم في كراهية اتخاذ طريق واحد في الرواح والمجيء في اليوم، ففي الروايات الشريفة الحث على تغيير الطريق الذي سلكته صباحاً.

في بعض الأحيان يمكننا أن نستعين على إنجاز المهمّات بأفراد نوظفهم لهذا العمل، أو يمكن أن نستعين بشركات خدميّة توفر لنا المزيد من الوقت بقيامها بهذه الأدوار، مثلاً: يمكن الاستعانة بالباص الخاص لإيصال الطفل إلى المدرسة، كما يمكن الاستعانة بساعي البريد في إيصال الوثائق والرسائل بدلاً من افتتاح صندوق البريد، وكذا الاتفاق مع أصحاب محلاّت تتكفل بتأمين السلع والحاجيات وإيصالها إلى البيت. ربّما جميع هذا غير ممكن لأنّه يتطلب المال الكثير، أو قد لا تتوفر هذه الخدمات دائماً، وهذا صحيح إلاّ أنّ استثمار المتوفر منها هو أيضاً توفير جيد للوقت.

استثمر وقت الفراغ دائماً

ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «أنّ الليل والنهار يعملان فيك فاعمل فيهما، ويأخذان منك فخذ منهما»[١] وكذا ورد عنه عليه السلام: «إنّ ماضي يومك منتقل، وباقيه متهم، فاغتنم وقتك بالعمل»[٢].

الكثير منا ربّما يجد صعوبة في إيجاد وقت الفراغ لأنّه دائم الانكباب على إنجاز أعماله، وهذه ظاهرة ليست صحيحة دائماً، بل ينبغي أن نوفّر وقتاً نخصّصه لأنفسنا أيضاً، فإنّا إن لم نفعل هذا لم نحظ بالاهتمام بأنفسنا، ولا

---

(١) الغرر: ص١٣٥ رقم ٢٤٢.

(٢) الغرر: ص٣٢٩ رقم ٢٤٦.

نحصل يوماً على وقت نجد فيه فرصة سانحة لذلك؛ لأنّ العمل يلتهم أوقات الإنسان، فإذا لم يستعص عليه أحياناً ليوفر لنفسه الراحة سيقع فريسته دائماً، بينما نرى الآخرين يستمتعون بساعات حلوة وجميلة من حياتهم، والخروج من هذه الأزمة بسيط، وبوسعنا جميعاً تحقيقه، وهو: أن توفّر لك وقتاً من الفراغ لتنعم به، وتستمتع بقسط من الراحة بعيداً عن عناء العمل المتواصل وضغوطاته، مثلاً يمكنك الوصول إليه إذا:

١ ـ وضعت لنفسك عطلة أُسبوعيّة والتزمت بها.

٢ ـ ملأت فراغ العطلة بأعمال أُخرى تغاير أعمالك اليومية بالمرّة، مثل: سفرة مع العائلة، إقامة مجلس، حضور احتفال، زيارة للمراقد المقدّسة أو الأماكن السياحية، إصلاح ذات البين، الجلوس في البيت مع العائلة والأولاد، إصلاح بعض الآلات المنزلية، القيام بزراعة باحة المنزل أو الحضور في المسجد للقيام بالمزيد من النوافل وتلاوة آيات من الذكر الحكيم أو الأدعية، وإلى آخره.

إنّ لوقت الراحة ووقت العمل أهميّة متكافئة في تشكيل شخصيتنا الإدارية وإضفائها بالتفاؤل والنشاط والفاعلية؛ لأنّ الراحة تضفي عليك بالنشاط الجسدي والمعنوي، وتزيد من قربك من عائلتك وأولادك وأقربائك وأصدقائك أيضاً إن أعطيتهم مقداراً من وقتك، ولعلّ هذا أيضاً أحد الحكم في جعل الإسلام يوم الجمعة يوم عيد، وحبّب فيه التوسعة على العيال، كما يستحب فيه الغسل ولبس الملابس النظيفة أو الجديدة، كما جعل ليوم الجمعة بعض الأعمال العباديّة والاجتماعية التي تقوّم حياتنا وتجعلها أفضل جسداً وروحاً.

إذاً وقت الفراغ يساعدنا في إقامة علاقات شخصية واجتماعية جيدة،

ويعزز وجودنا في المجتمع؛ لذا لا تدع العمل المتواصل يسلب وقتك فيحرمك من تذوّق ثمرة جهودك، كما يحرمك من الشعور بلذة العمل وبلذة الاستمتاع بالحياة الأُسريّة والاجتماعية. وهنا نذكّر بما ورد عن المعصومين في تقسيم الوقت، حيث يقول الإمام الكاظم عليه السلام: «اجتهدوا في أن يكون زمانكم أربع ساعات، ساعة لمناجاة الله، وساعة لأمر المعاش، وساعة لمعاشرة الاخوان والثقات الذين يعرّفونكم عيوبكم، ويخلصون لكم في الباطن، وساعة تخلون فيها للذّاتكم في غير محرّم، وبهذه الساعة تقدرون على الثلاث ساعات»[1].

إذاً، إذا شعرت بصعوبة الاستفادة من الوقت تمعّن بدقّة ورويّة، وخذ بالطرق التالية:

١ ـ الاستفادة من الوقت لأنّه عامل أساسي، بل ومغيار يحدّد مدى تقدّمك أو تراجعك، فإذا عرفت أنّك لا تملك الوقت دائماً ينبغي أن تعرف أنّك لم تتمكّن من السيطرة عليه أولاً، ثم لم تتوصّل إلى كيفيّة الاستفادة منه، فالذنب ليس ذنب الوقت بل ذنبك أنت.

٢ ـ الأولويّات، وهذه نكرّرها عليك في أكثر من مرّة؛ لأنّ التأكد منها دائماً يعطيك فرصاً كبيرة للنجاح؛ إذ من لا يعرف أولوياته أو لا يلتزم بنظامها قد يجد نفسه أنّه قام بأشياء كثيرة إلاّ أنّه لا فائدة منها؛ لذا حدّد أولوياتك أولاً ثم التزم بها ما أمكن.

٣ ـ تنظيمك الشخصي، وهذا قد يتطلّب منك تغيير بعض عاداتك الشخصية. طبعاً أنّ تغيير العادات مثل: التسوّق، والأعمال المنزلية، والجلوس مع الأصدقاء، والتدخين في المقهى ليس بالأمر السهل، حتى إنّه

---

(١) تحف العقول: ص٣٠٢؛ بحار الأنوار: ج٧٥، ص٣٢١، ح٣ رقم ١٨.

جاء في الروايات: «رد المعتاد عن عادته كالمعجز»[1] إلاّ أنّ المراقبة الدائمة لحياتنا اليومية في المنزل أو العمل توصلنا إلى طرق أفضل لكسب الوقت.

ومن الواضح أنّ كل هذا يتطلّب منك التفكير والتخطيط المستمر؛ لأنّ التخطيط السليم والتقيّد ببرنامج عمل مدروس ومنظّم تراعى فيه الجدولة الزمنية مع الأهداف أُمور أساسية تعطيك القدرة الأفضل على التحكم بالوقت حتى تجعله طوع إرادتك وأهدافك دون العكس.

ومن المؤسف جداً أنّ الذين يعتبرون التفكير والتخطيط عملاً حقيقياً قليلون، مع أنّه بمنزلة الرأس من الجسد لكل عمل ناجح.

وينبغي أن نعرف أخيراً أنّ الدنيا ليست بأيدينا، خصوصاً وأنّها دار امتحان واختبار، وينبغي أن يجعلها الإنسان مدرسة للمزيد من التعلّم والارتقاء، فقد نجد أنّ الرياح تسير ليس وفق ما نشتهي نحن، فتقلب ما خطّطنا، وتغيّر الأُمور على عكس ما نريد، وتارة تجري مثلما نحن نريد، والمهم في كل هذا أن نحفظ تماسكنا دائماً ونتحلّى بالصبر والإرادة والتصميم لكي نجعل من التسامح طريقاً لنجاحات أكبر وأفضل بلا غرور أو ترهّل، كما نجعل من الفشل تجارب جديدة ومنطلقاً جديداً للمزيد من العمل والتحدّيات، وتذكّر دائماً مضمون الحديث الشريف: «المؤمن أصلب من الجبل، الجبل يستقلّ منه والمؤمن لا يستقلّ من دينه شيء»[2].

---

(١) تحف العقول: ص٣٦٣.

(٢) أصول الكافي: ج٢، ص٢٤١، ح٣٧ باب المؤمن وعلاماته وصفاته.

مشاركة الآخرين

ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «شاور ذوي العقول تأمن الزلل والندم»[(١)].

إنّ بعض المدراء الذين لديهم تزاحم في الانشغالات يفضّلون القيام بالأعمال وحدهم ليتأكدوا من صحّة إتمامها أو إتقانها، ولكن مضار هذه الطريقة قد لا تبدو جلية في الوقت القريب، إلاّ أنّها ستبدو واضحة على المدى البعيد دون شك؛ لأنّها تحصر المهام في شخص واحد، وبالتالي يصبح هذا الشخص هو المحور الحقيقي الذي تدور عليه رحى الأعمال، فيتوقف العمل عليه وجوداً وعدماً، **هذا أولاً**.

وثانياً: أنّها طريقة تصيب الكيان الإداري بالعقم من حيث الكفاءات وتنمية الاستعدادات؛ إذ إنّ الأفراد العاملين لابد لهم من تربية وترشيد، وهذا لا يمكن للإدارة أن توفّره ما لم تقم بمهمة تفويض الأدوار ومشاركة الآخرين فيها؛ لأنّ: «من شاور الرجال شاركها في عقولها»[(٢)] كما ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام، وفقدان الكفاءات من أكبر الثغرات التي يعاني منها كلّ تنظيم أو مؤسسة أو دولة؛ لأنّه يصيب الخطط بالعجز والأداء بالنواقص الكبيرة.

وثالثاً: أنّها طريقة من شأنها أن تصيب العاملين بالإحباط واليأس وفتور الهمة وانعدام الأمل وغياب الطموح؛ إذ لا شك أنّ لكل فرد طموحاته وآماله، فإن وجد لها طريقاً إلى التحقّق ازدادت مهمته وبذل أقصى ما بوسعه للوصول إليها، وهو من شأنه أن يضفي على العمل المزيد من التقدم

---

(١) الغرر: ص٢٣٥ رقم ٦.

(٢) الغرر: ص٣٤٧ رقم ٨٢٨.

كما يضفي على نفسه المزيد من النمو، وأما إذا انسدّت أمامه الأبواب وفقدان الأمل بالوصول إلى أغراضه وطموحاته من خلال عمله فإنّه إما أن يلتجئ إلى عمل أفضل فنخسره كطاقة وكفاءة، أو ينتابه اليأس، وفي أحسن فروضه سيكون آلة صمّاء تؤدّي دورها بلا حماسة ولا اندفاع، وفي أسوأ الظروف سيتبدّل إلى عنصر سلبي يعود على العمل والعاملين بالمزيد من المشاكل والأزمات، وخطورة هذه الحالة مما لا تحتاج إلى توضيح.

إذاً علينا أن نفكر دائماً بتدريب الأفراد على إنجاز المهمّات الصعبة وإشراكهم في أدوارنا العمليّة أو الفكرية والتخطيطية، فإنّا في هذا نضمن كمّاً جيّداً من الكفاءات، كما نحظى بكمٍّ وافر من الوقت يعيننا على تحقيق المزيد من الأهداف فضلاً عن الفرص السانحة للراحة والقيام بالأدوار الاجتماعية والشخصية المختلفة.

كيف نفوّض الأدوار؟

يجب أن نعترف سلفاً بأنّ إيجاد الفرد المناسب لتفويض الأدوار إليه عملية صعبة، ولعلّ الأصعب منها عملية التفويض نفسها، إلاّ أنّ هناك جملة من الإجراءات تعطينا المزيد من الاطمئنان بحسن الأداء بتوفيق ونجاح وفي الوقت المناسب، منها:

١ ـ اختيارك للشخص المناسب الذي يتفق معك في الفكرة وهدفية العمل، ويحب تنفيذ ما يتوجّب عليه؛ لأنّ اختيار الفرد الذي يختلف معك في الفكرة أو في هدف العمل أو لا يحبّ التنفيذ من شأنه أن يفشل التفويض، ويعود بالمهمّة ثانية عليك ليثقل كاهلك بمتابعتها، أو لتبقى شاغرة دون متابع.

٢ ـ ينبغي أن نوفّر الإمكانات المتاحة لترشيد المفوّض، ومن ذلك إعلامه بطبيعة مهمّته وطرق إتمامها والمدّة المحدّدة، بالإضافة إلى تقديم المعلومات الكافية التي ترتبط بمهمّته، وينبغي أن نراعي في هذه الصورة إعطاءه قدراً من الاستقلال والاجتهاد في تنفيذ المهمّة وعدم التدخّل في شؤونه، وخصوصاً الصغيرة منها.

إنّ بعض المدراء ومن أجل الإسراع في ترشيد الأفراد مع ضمان افضل لإتقان الإنجاز يتخذون أحد طريقين:

الأول: حثّ الفرد على اتخاذ مشاورين له في إنجاز المهمة.

الثاني: فتح الطريق أمامه للاتصال بالأطراف الأعلى منه لترشيد فكرة، أو تعديل أُسلوب، أو إنضاج محاولة عند الضرورة أو الحاجة.

والأكثر انفتاحاً منهم يبنون أنظمتهم الإدارية على اللامركزية، وفتح أبواب الكل على الكل، وبغض النظر عن صحة هذا الأُسلوب أو سقمه من ناحية العموم أو الخصوص أو الغض عن بعض مساوئه إلا أنّهم بهذا يحظون بمستوى جيد من العلاقات والتماسك الداخلي في نفس الوقت الذي يضمنون فيه مستوى جيداً من الانفتاح والرشد في إشراك الآخرين في إنجاز الأعمال، فإنّهم في هذين الطريقين يقتحمون أبواب الصعود والرشد وتنمية الكفاءة لدى الفرد، فيضمنون الأداء الأفضل في وقت قياسي.

الثالث: تحديد أولوية العمل المفوّض إليه وتوضيح أهميته بالقياس إلى غيره من الأعمال؛ لأنّ هذا من شأنه أن يزيد الفرد حماساً، ويرفع من مستوى القناعة في إنجازه، وهنا ملاحظة قد تكون جديرة بالاهتمام، وهي أنّ على المدير أن يظهر اهتمامه بالنتائج التي يحقّقها الفرد، ويبحث معه المشاكل التي تواجهه في الطريق برعاية وتفاعل؛ لأنّ هذا الاهتمام يشعره

بأهمّية دوره وموقعيته الخاصّة في قلب مديره مما يزيد من ثقته بنفسه في الوقت الذي يزيده اندفاعاً للعمل من أجل إثبات كفاءته أيضاً، فيكون بمستوى تلك الثقة وذلك الاحترام.

وهذا أمر له كامل الأهمية في نفوس الأفراد. هذا من جهة، ومن جهة أُخرى فإنّ متابعة أزماته ومشاكله تجعلك تخوض معه مناقشات وحوارات ميدانية، فتزيد من كفاءته ورؤيته للأُمور في الوقت الذي تعلمه بطريقة تفكيرك وأُسلوبك في الأداء حتى يلتفت إليها في إنجاز المهمات، ويجعلها معياراً لإنجازاته، ويسعى للتحفظ عليها، فيكون أداؤه كما تحب.

إنّ المدراء الذين لا يستخدمون بعض هذه الطرق لن يحصلوا على النتائج المرجوّة في الغالب، وبالتالي قد يجدون هبوطاً في مستوى الأداء لدى الأفراد، فيضطرّون إلى إنجاز المهمّات بأنفسهم أو متابعتها في كل صغيرة وكبيرة حرصاً على العمل، وهذا يثقل كاهلهم كما يفقد ثقة الأفراد بأنفسهم، وفي الوقت نفسه يكونون قد ضيّعوا وقتاً مضاعفاً عليهم وعلى الآخرين.

الأعمال المشتركة

إنّ العمل المشترك يختصر الزمان كثيراً إذا خطّطنا له؛ لأنّ العمل مع الآخرين يتطلّب منّا إدارة وقتنا ووقتهم معاً، فعدم انتظامنا يضيّع وقتنا أولاً كما يضيّع أوقات الآخرين، كما أنّ احترامنا لوقت الآخرين يضمن احترامهم لوقتنا واهتمامهم به؛ لذلك علينا أن نساعدهم في الاستفادة من كلا الوقتين بعد أن نكون نحن أيضاً كذلك.

لا شك أنّنا بحاجة إلى مشاركة فعّالة من قبل الآخرين لإنجاز المهمّات،

والمشاركة الفعّالة تساعدنا جميعاً في الاستفادة من الوقت؛ إذ بدونها تسود الفردية وعدم التفاهم، كما تعود علينا بالنتائج الأقل حظاً؛ ولكي نحظى بمشاركة فعّالة مع جهد ووقت أقلّ علينا مناقشة المواضيع التالية معهم أولاً وقبل كل شيء:

١ ـ لماذا ستنجز هذه المهمّة؟ أي رسم الهدف.

٢ ـ ما المطلوب بالتحديد منّا أو منهم، أي بالضبط ما هو الهدف؟

٣ ـ تعيين الوقت المحدّد الذي يكفي لإنجازها، أي وضع السقف الزمني.

٤ ـ الأُسلوب أو الطرق التي نسلكها لإنجازها.

٥ ـ افتح مجالاً للاستفسارات والأسئلة؛ لأنّك بهذا ستسد الطريق أمام الغموض أو عدم وضوح الفكرة لدى بعض الأفراد، فأنت بهذا قد تمضي وقتاً قليلاً في إنجاز أكبر المهمّات، وبعكسه قد تبذل وقتاً مضاعفاً، وبالتالي لا تحصل إلاّ على الأقل، لأنك مثلاً: إذا لم تطلع شركاءك على المهمّة والهدف مسبقاً وقبل كلّ شيء فقد تضطرّهم لمقاطعتك بالأسئلة أو كثرة الرجوع إليك من أجل حل الاستفسارات، وفي أحسن الأحوال ستكون النتائج وفق ما هم فهموه لا وفق ما أنت خطّطت له أو أردته.

وقليل من الأفراد يؤدّون واجباتهم بشكل صحيح وبطريقة متقنة اعتماداً على كفاءاتهم الذاتية أو نبوغهم الشخصي، كما أنّ القليل من الأفراد يجدون الوقت والحماس الكافيين لإعادة الإنجاز مرة أو مرّتين؛ لذا تدارك كل هذا بمشاركتهم في الرأي والحوار قبل كل شيء، واحصل على النتائج الأفضل.

إذاً مساعدة الآخرين في الاستفادة من وقتك جزء أساسي من إدارته جيداً، كما أنّ تفويضهم بأعمال معينة والتأكد من فهمهم لما عليهم القيام به

يساعد على استثمار الوقت بشكل جيد أولاً، ثم المحافظة عليه ثانياً، وعندما توكل إليك مهمة استوضح ما المطلوب بالضبط؟ فقد يتلكأ الآخرون في اطلاعك على التفاصيل أولا يشعرون بضرورتها فتضيّع وقتك في إنجاز الأُمور الناقصة أو الخاطئة، والألم الذي سينتابك إذا عرفت بسوء الأداء فظيع؛ لذا عليك أن تتأكد دوماً أنّك فهمت ما طلب منك، وبهذه الطريقة تضمن نجاحات متكرّرة مع كسب حقيقي للوقت.

اسأل عن المطلوب

لعلّ البعض يشعر بالحرج من أن يقول: ما فهمت ما طلب منّي بالضبط، ويمكن في هذه الحالة أن يظهر أنّه فهم المطلوب إلاّ أنّه يبدأ بمجموعة من الأسئلة التي تدور في باله عن الموضوع لفهم المزيد من التفاصيل وتحديد الأمر بشكل أفضل؛ ولكي نضع جدولة جيدة لاستثمار الوقت نطرح الأسئلة التالية:

١ ـ هل أُفوّض الأدوار إلى الآخرين؟

٢ ـ هل أُراعي القواعد الصحيحة في التفويض؟

٣ ـ هل أُوضّح لهم الأهداف والوسائل بشكل جيّد؟

٤ ـ عندما أُريد إنجاز مهمّة هل أُقيّمها في معادلة الأولويات؛ أو قل: هل أتأكد من أنّها الأهم اليوم قبل الغد؟

٥ ـ هل أفهم جيّداً ما يراد منّي؟

فإذا فوضنا الأُمور إلى غيرنا بدل القيام بها بأنفسنا واتبعنا القواعد الصحيحة في التفويض وسلكنا طرقاً جيّدة لإفهام مشاركينا مهامّنا وأهدافنا فسنكون في وضع أفضل من حيث كسب الوقت وكسب النتائج.

طرق مهمّة لكسب الوقت

إنّ كسب الوقت عملية سهلة لكنه يتطلّب التنظيم والمتابعة فقط، وهناك عدّة طرق ومقترحات تساهم في ذلك. يرى البعض أنّ من أهم هذه الطرق وضع قوائم بالأعمال المتوجبة، وهو ما يساهم بنصف إنجازها؛ لأنّه يساعد على التنظيم أولاً، ويعكس أولوياتك وتفاصيل مهامّك منذ البدء إلى المنتهى، وهناك بعض الوسائل التي تساعد في ذلك:

١ـ اكتب لائحة بما تودّ القيام به اليوم شرط ألاّ تتعدى الست نقاط.

ويرى بعض المتخصّصين أنّ الإنسان لا يتمكّن من إنجاز أكثر من ستة أُمور في يوم واحد، فإن بقي عمل مدرج على اللائحة أكثر من ثلاثة أيام يكون إما سويّ تلقائياً أو لم يكن ضرورياً منذ البداية، أو بدأ يشكل لك كارثة كما يقول، ونحن وإن كنّا لا نتفق معه في الكلية إلاّ أنّ هذا لا شك أحد أسباب بقاء بعض الأعمال غير منجز، ويبقى هناك سبب آخر هو عدم توفّر الوقت الكافي لإنجازه، وهذا يعود بنا ثانية إلى سوء التنظيم أو عدم مراعاة التخطيط الكافي له، فتصورناه مقدوراً إلاّ أنّ الظروف والاستعدادات وغيرها من الموانع تحول دونه.

٢ـ ضع قائمة بالأشياء التي ينبغي عليك إنجازها ضمن سقف زمني واضح، ودوّن ما تريد فيها من معلومات، وينبغي أن تراعي ترتيب الأولويات، فبهذه الطريقة تسيطر أنت على الوقت وليس العكس.

إنّ بعض المدراء يعتمدون في إدارة أعمالهم على ذاكرتهم الشخصية أو ذاكرة المعاونين، وهذا أمر لا يخلو من ثغرات؛ إذ قد دلّت بعض الدراسات على أنّ الذاكرة قادرة على حفظ سبعة تفاصيل فقط، فإن قوطعت أثناء حمل هذه المعلومات بموانع أو انشغالات أُخرى فقد تنسى معظمها، وحيث

إنّا نعيش مع الناس فلا يمكن أن نضمن عدم المقاطعة، كما لا نضمن طروّ الطوارئ التي قد تنسيك ما أردت عمله.

٣ـ معالجة الفوضى، الملاحظ لدينا جميعاً أنّ حقائبنا أو مكاتبنا وأحياناً جيوبنا دائماً تملأ بالأوراق والمذكّرات والعناوين وأرقام الهواتف التي تنفعنا يوماً ما؛ لذلك نحرص على الاحتفاظ بها، فيشكّل ذلك علينا عبئاً ثقيلاً من الورق مع بعثرة مزعجة؛ لذلك فإنّ أفضل طريقة للتخلص من هذه المشكلة هي معالجة الأوراق والوثائق فوراً، وذلك عبر الطرق التالية:

١ ـ وضعها في ملف.

٢ ـ تحويلها إلى الغير لكي يؤرشفها أو يتابعها حتى الانتهاء.

٣ ـ والبعض يحفظ أوراقه في صندوق لأنّه يتردّد في رمي الأوراق أو المذكّرات الخاصّة.

إلاّ أنّه لا شك سيضطر بين آونة وأُخرى للتخلص من عبئها الثقيل، فيقوم بعملية تصفية وفرز للأوراق المهمّة عن غيرها. والأفضل هو حفظها في مكان خاص، فإن لم تحتج إليها بعد مدة ارمها، فإنّك لن تحتاج إليها حاجة ماسّة وضرورية؛ لأنّ المهم في الأُمور تحفظه في الذاكرة غالباً أو ملف خاص، وغير المهم هو الذي تلقيه جانباً أو على الرف أو في الصندوق.

٤ ـ وعلينا أن نعرف أيضاً أنّ هناك أُموراً قد تعترضنا فتمنعنا من الاستفادة من الوقت حتى وإن نظّمنا أنفسنا بشكل جيّد، وفي هذه الحالة فإنّ ضياع الوقت لا يعزى إلى سوء التنظيم، بل إلى عدم مراعاة الدقّة والترتيب، فحاول أن تكون مرتّباً في إنجاز أعمالك لتجد كل ما تطلبه بسهولة من دون أن تضيّع وقتك بالبحث عنه.

البعض منّا يتمتّعون بذاكرة قويّة فيحدّدون ما يريدون بسرعة وسهولة،

إلاّ أنّ هذا من النوادر التي لا تصلح قاعدة عامّة يعتمد عليها الجميع، مضافاً إلى أنّها تبقى سهلة بالنسبة لنا لا للمتعاونين معنا، فقد نضيّع أوقاتهم كثيراً بالبحث عن أُمور بسيطة، وحينها يرجعون إلينا، وهذا مضيعة للوقت أيضاً، أو يبذلون المزيد من أجل الحصول عليها في فترة غيابنا أو انشغالنا نحن، فإن وجدوا لها طريقاً يكون الأداء متأخراً، وإلاّ ستبقى المهمة دون إنجاز؛ لذلك فإنّ الأفضل للجميع هو وضع نظام مرجعي يسهل للجميع إنجاز أعمالهم، أو قل مركزٍ خزن للمعلومات، وأهم شيء في هذا النظام هو تمتّعه بالبساطة وسهولة الاستعمال، وإلاّ صار هو الآخر عقدة يضيع فيها وقت الجميع، وهناك بعض المقترحات لهذا النظام:

١ـ فرز الملفّات المهمّة وأرشفتها بشكل واضح وبسيط.

٢ـ احرص على أن تعيّن فرداً مناسباً لهذه المهمة.

٣ـ هيئ قائمة بالأعمال اليوميّة لكل واحد منّا.

٤ـ نظم ملفاً للوثائق والأوراق المهمّة حسب الترتيب الزمني أو الموضوعي.

٥ـ احتفظ بسجلّ شخصي خاص تدوّن فيه كل شيء يهمّك طوال الوقت ـ ليكون أرشيفك الخاص وسكرتيرك الملازم ـ حتى أرقام التلفونات الخاصة، أو نتائج الاجتماعات، أو الأفكار التي تريد طرحها، أو ترى أنّها بحاجة إلى مناقشات مع الأفراد لترشيدها حتى تكون دائماً على استعداد لاستثمار الوقت بنحو أفضل.

إذا عرفنا المكان أو الملفّ الخاص بكلّ عمل سنتمكّن من السيطرة على الوقت، فالأساليب البسيطة والسهلة تنظّم الوقت أكثر من أي نظام آخر.

إذاً فلنراجع طريقتنا في تنظيم الوقت ونسأل أنفسنا الأسئلة التالية: هل

تبقى في لوائحنا أعمال معلّقة ينبغي القيام بها؟ وهل أُدوّن كل ما يرتبط بمهامّي؟ وهل أُعاني من العثور على المعلومات والوثائق في وقت الحاجة؟ وهل أعرف ماذا أنجز صباحاً إلى المساء؟

وكلمة أخيرة، كوننا منظّمين يجعلنا نسيطر على ما نريده، وكوننا مخطّطين ومرتّبين يوصلنا إلى الأهداف المرسومة في أسرع مدة وبأفضل النتائج.

الفصل الثاني

التحكم بالزمن إنـجاز للمهمات ووصول للغايات

ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «احذروا ضياع الأعمار (الأعمال) فيما لا يبقى لكم، ففائتها لا يعود»[١].

لا شك أنّ الزمان بعد مهم آخر من الأبعاد التي تتفاعل معها حياة البشر؛ إذ ليس نتائج أعمال البشر تظهر في الطول أو العرض أو الارتفاع، بل هناك بعد آخر زماني تشكّل الإرادة البشريّة عنصراً هاماً لاستثماره بنجاح أو بفشل.

ولا يبعد صحة القول بأنّ الزمان هو الأقوى أثراً في ظهور النتائج الإيجابية أو السلبيّة، فإنّ الإنسان يعمل المقدّمات إلاّ أنّ النتائج الناجحة بعضها يتوقّف على زمان إضافي وآخر على الزمان الأقل.

فبعض الأعمال تظهر آثارها في الاتجاه الأُفقي كالرأي العام والمد الجماهيري ونحوهما، وبعضها تظهر آثارها في الاتجاه العمودي كالتربية والتنظيم، وبعضها تظهر آثارها في الاتجاه الطولي كقطع المسافات في البعدين المادي والمعنوي، ولا يمتنع أن يجمع عمل واحد هذه الأبعاد الثلاثة، كما أنّ الأعمال الجبارة في الغالب تتسم بنجاحها في الأبعاد الثلاثة هذه، إلاّ أنّ هناك بعداً آخر له غاية الأثر في مسيرة الحياة البشرية وإكسائها

---

(١) الغرر: ص٩٢ رقم ٣٩.

بحلّة النجاح والفشل، ذلك هو بعد الزمان، فقد خلق الله سبحانه الكون زماني الحدوث والبقاء، وكل حركة أو سكنة فيه محاطة بالزمان بنحو التقارن، أو بنحو التلازم، أو المعلوليّة رغم الاختلاف الفلسفي في تفسير الزمان.

وإنّ الحياة البشرية بشكلها الفردي والاجتماعي وفي البعدين الخاص أو الحضاري يتجلّى في تقدّمها وتراجعها تأثير الزمان.

فإنّ مسيرة الكون محكومة بقانون الكون والفساد، فما من شيء إلاّ ويبدأ ضعيفاً ثم يقوى أو يشتدّ في الأبعاد الثلاثة، ثم يبدأ مسيرته الانحداريّة: ﴿وَمَن نُّعَمِّرْهُ نُنَكِّسْهُ فِي الْخَلْقِ أَفَلَا يَعْقِلُونَ﴾[1] وثبات الأشياء وقوة فعلها وتأثيرها في الحال والاستقبال وبعد أن تصبح تأريخاً بعد زماني رابع، ويرى البعض أنّ قوله سبحانه: ﴿وَنَكْتُبُ مَا قَدَّمُوا وَآثَارَهُمْ﴾[2] يشير إلى هذه الحقيقة، فإنّ ما قدّموه هو العمل، وآثارهم هي النتائج التي تظهر في الزمان.

فعلينا أن نعرف إذاً أنّ الزمان عنصر أساسي في تحقيق نجاحنا أو فشلنا في الحاضر، كما أنّه معيار لتقويم أعمالنا في المستقبل، كما أنّه عامل مهم يظهر آثارنا وتأثيراتنا في الحياة حتى بعد أن نرحل عنها، فإنّه لا غنى لنا عنه، ولا مجال للتغافل عنه، ولكنّ المشكلة التي نعاني منها مع الزمان هي أنّه وجود متصرّم غير قارّ كما يعبّر عنه الحكماء؛ لذلك فإنّه ما دام في أيدينا فهو غنيمة وفرصة ذهبيّة، فإذا مضى وتصرّم أصبح خسارة فادحة لا تعوّض ما لم نكن قد استثمرناه. ولعلّ ما ورد عن مولانا أمير المؤمنين عليه السلام: «إضاعة

---

(١) سورة يس: الآية ٦٨.

(٢) سورة يس: الآية ١٢.

الفرصة غصّة»[١] يشير إلى هذا المضمون.

واللطيف في الأمر أنّ مقتضى العدل والحكمة والرحمة أن جعل الله سبحانه البشر متساوين في نسبتهم إلى الزمان، ولعل الفرص التي تتوفر فيه كثيرة للجميع إلاّ أنّ البعض يتمكن من استثمارها استثماراً فعالاً ناجحاً فيكون من المتفوّقين في بناء الحياة والتأثير على حضارة البشر، فيكون مباركاً أينما حلّ وطلّ كما قال سبحانه ﴿وَجَعَلَنِي مُبَارَكًا أَيْنَ مَا كُنتُ﴾[٢] والبعض الآخر يخفق في ذلك فيكون من الفاشلين.

برمجة الوقت

إذاً نحن محكومون بالزمان دائماً، والذي يحكم على أعمالنا بالنجاح والفشل في بعض الأحيان هو الوقت في أي صعيد كنا وفي أي مستوى. هذا بشكل عام، وأما ما يخصّنا نحن الإداريين ونحن نقوم بأدوارنا الإدارية كلّ يوم فهو أنّنا ننقسم إلى قسمين في الغالب، قسم منّا يعاني من أزمة الزمان ولا يصل إلى حل لها، وقسم آخر تمكّن من إنجاز أعماله ومهامّه في وقت مناسب، وحصل على نتائجه المرجوّة، فأين يكمن السرّ؟

لعل التجارب أثبتت للعديد منّا أنّ السر يكمن في تنظيم الوقت وبرمجته، والآن أُوضح المسألة في أمثلة، منها أنّنا نشعر في كثير من الأحيان أن وقتنا ضاع منّا بكل سهولة، ولا شك أنّا نأسف على ضياعه إلا أنّنا نبرّر ذلك بالغفلة وعدم التعمد في ضياعه، وهو أمر صحيح في بعض الأحيان إلاّ أنّه في أحيان كثيرة ليس بصحيح، وأنّ البعض منا يشعر أحياناً بضياع وقته لأنّه

---

(١) نهج البلاغة: ص٤٨٩ رقم ١١٨ الحكم.

(٢) سورة مريم: الآية ٣١.

لم ينجز شيئاً إلاّ أنّ البعض الآخر قد يجد نفسه أنّه بذل جهداً كبيراً وقام بأعمال متعددة فيتصوّر أنّه يقضي أوقاته في النافع والمفيد إلاّ أنّه في واقع الأمر كان خسارة؛ لأنّه ضيّع الأهم، أو فاته ما كان ينبغي أن يقوم به بالقياس إلى ما أنجز، وهناك قسم ثالث لا يشعر بضياع الوقت ما دام مشغولاً بعمل ما، ولكن في معادلة التقويم والموازنة قد نجده خاسراً أيضاً.

لذا ينبغي أن نعرف مجموعة من العلائم التي تدلّنا على ضياع الزمان، وبالتالي توصلنا إلى أنّ سبب ضياعه كان منّا أو من الظروف أو غيرها من الأسباب غير الاختيارية حتى نصل إلى أسباب الحل، ومن ذلك: القيام بنصف المهام التي كنّا قد خطّطنا لها سابقاً أو عدم القيام بها أصلاً. هذا أحد علامات ضياع الوقت. وتراكم الأعمال علينا أو المدرجة في جدول أعمالنا اليومية والتي كان ينبغي علينا القيام بها، أو تأخير مواعيدها المقرّرة. وتراكم الأُمور التي تحتاج إلى قرار منّا أو حسم أو تخطيط، والوصول إلى حلّ لها، وبالتالي تبقى غير محسومة. نسيان مواعيدك أو تضييع بعض أوراقك المهمّة أو التفتيش عنها في أماكن هي ليست أماكنها مما يعدّ علامة أُخرى من علامات ضياع الوقت. وإهمال بعض الأُمور المهمة التي يتوقعها منّا الآخرون، مثل: حضور دعوة فرح، أو مشاركة في احتفال، أو عيادة مريض، أو استقبال قادم من سفر، ونحو ذلك، وهو علامة رابعة على ضياع الوقت، وغير ذلك مما يضيع فيه وقتنا ويهدر فيه عمرنا، ولو سئلنا فما هو السبب في ذلك؟ لكان الجواب هو عدم تنظيمنا الشخصي، وعدم الاستعداد للإمساك بالوقت وبرمجته برمجة صحيحة ومنظّمة، وهذه عقبة كأداء في مسيرة تقدم كل مدير، بل وكل إنسان ناجح، فإذا لم نتجاوزها فلنعرف أنّ نتائجها وخيمة.

ولكي تمسك بزمام وقتك عليك أن تكون صريحاً مع نفسك أولاً، وصادقاً في التعامل معها، وأول خطوة يمكن أن تخطوها بهذا الاتجاه اسأل نفسك الأسئلة التالية، وتحرّى عن الجواب عنها بكلّ صدق وواقعيّة.

١ ـ ما الذي أقوم به يومياً أو دوماً وينبغي عليّ تحاشيه؟

٢ ـ ما الذي أفعله يومياً أو دوماً وكان من المفروض أن أُوكله إلى غيري؟

٣ ـ ما الذي يستنزف مني وقتاً أكثر من اللازم؟

٤ ـ ما الذي أُعطيه أقل مما يستحقه من الوقت فأضطر إلى تكراره مرة أُخرى، أو إكماله في وقت آخر؟

٥ ـ ما الذي أفعله فأُضيّع به أوقات الآخرين العاملين معي؟

٦ ـ ما الذي يفعله الآخرون فيضيّعوا وقتي؟

هناك طريقة شائعة بين المدراء تهدر أوقاتهم وتزعجهم كثيراً في الغالب، وهي هدر الوقت بأُمور لا ينبغي عليهم القيام بها، مثلاً: يقومون بأُمور غير ضرورية لأنّهم تعوّدوا عليها، مثل: التدخين، أو مجالسة الأصدقاء غير الضرورية، أو متابعة بعض برامج التلفزيون، أوالقراءة غير المنظمة للصحف والمجلات، أو إطالة الإجراءات الإدارية، أو سوء التنظيم الإداري، أو تقسيم الأعمال ـ فالعمل الفردي مضيعة للوقت في الحصيلة العامة بينما العمل الجماعي أو فريق العمل كسب واقعي للوقت واستثمار له في أحسن الصور ـ أو استعمال الأنظمة اليدوية في أُمور تمّت برمجتها بأُسلوب عصري وجديد لعدم ثقتهم بالنظام الجديد، أو لإهمالهم، أو للتغافل عن توفير مقدّماته، ونحو ذلك من أسباب. وأنت ترى أنّ كلّ هذا مضيعة حقيقية للوقت ينبغي على المدير أن يراجع نفسه فيه، ويضع كلّ شيء في نصابه لكي يعود على نفسه وعلى الآخرين بالنفع.

وهنا ملاحظة من الجدير بنا الالتفات إليها، وهي أنّ إضاعة الوقت في العمل الفردي يفقد معادلة حسابيّة في الزمان، أمّا إضاعته في الأعمال الجماعية فإنّه يتصاعد في معادلة هندسيّة، ويتضاعف بحسب عدد الأفراد المشتركين في العمل، مثلاً: إذا نسيت التحضير الجيد للاجتماع مع عشرة أفراد فتأخرت عنهم لمدّة خمس وعشرين دقيقة أو ألغيت الموعد في غير أوانه يصبح مجموع الوقت المهدور (٢٥٠) دقيقة، وهو في النهاية يساوي إضاعة أكثر من نصف نهار من العمل. هذا في الحالة الأُولى، وأما في الحالة الثانية فتضيّع أضعاف مضاعفة من (٢٥٠) دقيقة. وإذا فتشنا عن السر وراء هذا التضييع قد نجدها أُموراً بسيطة إلاّ أنّها صارت ذات نتائج وخيمة بسبب عدم انتظامنا نحن، أو قل بسبب عدم برمجة أوقاتنا أو أعمالنا.

فإنّنا نواجه في كثير من الأحيان حالات من الفوضى أو عدم التخطيط فتظهر في أعمالنا بشكل واضح، مثلاً: قد تحدّد وقتاً خاصاً للالتقاء بشخص، أو لزيارة مؤسسة، ولكنّك حينما يحين وقت اللقاء تلتفت أنّك قد نسيت أن تهيء الأوراق أو المعلومات اللازمة لهذا اللقاء، فيضيع وقتك في التفتيش عنها، أو يضيع في بساطة الاجتماع وعدم استثماره استثماراً ناجحاً، وهكذا الأمر بالنسبة للطرف الآخر. هذا مضافاً إلى أنّك إذا لم تستعد جيداً وكان الطرف الآخر من الحاذقين فإنّه ربما يستثمر اللقاء لصالحه هو دون أن تحصل أنت على شيء.

قد تعقد اجتماعات مرتجلة فيجهل الحاضرون عمّا تتكلّم، وماذا تريد، كما أنّك قد ترتبك أيضاً، وربما لا تتحكم فيما تقول، وبالتالي تضيع النتائج التي كنت تتوقع أن تكسبها. قد تسمح بمقاطعة الحوار فيدوم النقاش طويلاً، وتضيع قيمته مع ضياع الوقت أيضاً، كما قد تبقي الأفراد

المتحمّسين لحضور الاجتماع منتظرين بسبب تأخرك، وأحياناً نسيانك الموعد بالكامل فتصيبهم بالملل.

إذاً لنكن صريحين مع أنفسنا، ونحاول معرفة الأسباب الحقيقية وراء عدم إنجازنا الأعمال المرسومة، أو تأخرنا في مواعيدها المحدّدة، وغير ذلك من الاختلالات، ونتفحّص عن كيفية إدارة الوقت لنكون فعّالين، ونشعر أنّ باستطاعتنا تقديم المزيد. فإن الأشياء التي نتلكأ في إنجازها هي التي في الغالب لا نحب القيام بها أو نستصعبها، وربما نحبّها إلاّ أنّ اختلال نظامنا يعود عليها بالإهمال، والطريقة السليمة تقتضي وضع جدولة لنا توضح كيف نقضي أوقاتنا الآن، وماذا نريد أن نقضي من الوقت في المستقبل، وبذلك نكون قد وضعنا أقدامنا بالاتجاه الصحيح للتقدم والبناء.

إذاً لتحسين وضعنا الشخصي والعملي لابد من توفّر الإدارة والتحكم بالوقت، فإن تمّ ذلك بشكل جيّد تصبح الكثير من الإنجازات الأُخرى من المسلّمات، وإذا أردت أن تعرف أنّك ناجح في إدارة وقتك أم لا أجب على الأسئلة التالية؟

١ ـ هل تجد صعوبة في تحديد ما فعلته خلال يومك!.

٢ ـ هل أنجزت ما فعلته في غير وقته المحدّد؟

٣ ـ هل تقوم بأعمال لا ينبغي لك القيام بها؟

٤ ـ هل أخللت في التزامك بالمواعيد؟

٥ ـ هل تنسى ما كان يجب عليك فعله؟

فإن كان الجواب بنعم فهو مؤشّر واضح على أنّك تفقد التحكم بالوقت، وبالتالي تفقد السيطرة عليه، وهو يدل على أنّك فاقد للمنهجية والبرمجة، والعكس صحيح أيضاً، وستكون أفضل إذا:

١ ـ نظّمت أمرك وفق أولويّاتك.

٢ ـ ميّزت بين ما يضيّع وقتك وبين ما يوفره لك من الأُمور.

٣ ـ شخّصت تصرفاتك التي تضيّع وقتك وأوقات الآخرين.

٤ ـ عرفت لماذا تأخّرت في إنجاز بعض أعمالك المهمّة، أو لم تنجزه نهائياً.

٥ ـ حدّدت إنجازاتك المهمّة خلال اليوم وتلك التي فشلت فيها.

فإنّك بهذا تكون في موضع تمكّنت فيه من تشخيص الداء إلاّ أنّه يبقى الدواء بيدك، وهو تنظيم وقتك والتخطيط لاستثماره في أفضل شكل.

التخطيط المسبّق للمهام

ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «من أكثر الفكر فيما تعلّم (يعلم) أتقن علمه وفهم (وتفهّم) ما لم يكن يفهم»[1].

قد يرى البعض أنّ تراكم الأعمال وكثرة الانشغالات هو سبب ضياع الوقت لفقدان السيطرة عليه، إلاّ أنّ التأمل الدقيق في حياة الناجحين يوصلنا إلى أنّ ذلك يعود إلى سوء تنظيم الوقت في أحيان عدة، بل يرى بعض المتخصصين في الإدارة أنّ الشخص الدائم الانشغال يتمكن من التحكم بوقته أكثر من غيره، كما أنّه يقوم بعدة أعمال مهمّة في اليوم الواحد؛ وذلك لأنّه في شغل دائم؛ وذلك لأنّ كثرة الأشغال تحثه على وجدان أفضل الوسائل للقيام بمهامّه في الوقت المحدّد.

وقد قيل: إن أردت إنجاز شيء ما سلّمه لأشخاص مشغولين، وذلك لأنّهم يشعرون بضرورة إنجاز المهام المطلوبة، ويحترمون المهلة الأخيرة،

---

(١) الغرر: ص٣٣٣ رقم ٣٢٣.

ويكرهون التأخر؛ ولأنّهم أصبحوا ماهرين في إنجاز الأُمور في الوقت المحدد، ويدركون بكل وعي مسؤولياتهم فيما ينتجون.

وهنا نقطة جوهريّة تهمّ كل مدير ناجح، وهي أن يدرك ما ينبغي عليه القيام به. قد نجد أنفسنا في كثير من الأحيان أنّا نقوم بأدوار مسلّية ومثيرة ولكنّها في المحصّلة النهائية خارجة عن إطار أدوارنا الأساسية؛ لذلك فإنّ الخطوة الأُولى للاستفادة من الوقت هي فهم مسؤولياتنا، وسبب وجودنا في مكان ما أو موقع ما، فإنّنا عندما نحقّق ذلك نكون قد حقّقنا أُولى خطواتنا في النجاح، وبعدها يصبح سلوك الطريق سهلاً؛ لأنّك عندما تدرك الأُمور المهمّة وما يجب عليك إنجازه يمكنك أن تتحكّم بالأحداث بدلاً من أن تتحكّم هي بك، ويعبّر عن ذلك بعض الماهرين بتحديد الأهداف، كما ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «من فكّر قبل العمل كثر صوابه»[1] لأنّ إدراكنا للأهداف والمآرب يبلغ بنا نقطة الانطلاق الحقيقية نحو النجاح؛ لأنه يتيح لنا الفرصة الذهبية الكافية لاستثمار الوقت بتفوّق وبراعة، لأنّ تحديد الأهداف يساعدنا على خطوات متتالية في النجاح تبدأ من:

١ ـ تركيز اهتمامنا على ما نقوم به.

٢ ـ تحديد الأهداف المقطعية والقريبة التي يجب علينا الوصول إليها في مدة معيّنة (أي الأولويات).

٣ ـ مساعدة العاملين معنا على فهم أدوارنا، وبالتالي كسب تعاطفهم للتعاطي معها بشكل أفضل.

٤ ـ التقدّم إلى الخطط الأبعد بحكمة ومنطقية.

ويمكنك أن تحصل على هذه المكاسب بخطوات سريعة ومدروسة إذا:

---

(١) الغرر: ص٣٥٥ رقم ١١٢٠.

١ ـ بسّطت ما عليك تحقيقه، وهذا ليس بالأمر السهل إلاّ أنّ التخطيط الكافي والتفكير المتواصل كفيلان به.

٢ ـ شاركت الآخرين بأفكارك ورسم مناهجك.

٣ ـ تدوين ما قرّرت القيام به من أهداف بعيدة وقريبة.

تحديد الأولويات

إنّ أكثر المدراء وأصحاب المهام الصعبة في أي صعيد ومستوى كانوا يتحدّثون عن الأولويات، ولكن في الكثير من الأحيان قد يضيّعونها أو تضيع منهم بسبب عدم التخطيط الكافي أو عدم البرمجة الشاملة؛ ولكي نتمكن من رسم أولوياتنا علينا أن نتفحّص أعمالنا أو أدوارنا التي نحن مشغولون بها وتحديد الأسبق منها والأكثر أهمية، وهنا قد نجد من الضروري أن نقسّم أعمالنا حسب الأولويّات إلى أقسام أربعة هي:

١ ـ الأعمال الضرورية التي لا مجال للتغافل عنها؛ لأنّنا إذا لم نهتم بها لا تكون أعمالنا فعالة ومتكاملة كالمتابعات اليومية.

٢ ـ الأعمال التلقائية التي ينبغي علينا القيام بها أيضاً كالاتصالات والعلاقات.

٣ ـ الأعمال التي نود القيام بها إلاّ أنّنا في الغالب نهملها.

٤ ـ الأعمال الأقل أهمية إلاّ أنّنا في الغالب ننشغل بإنجازها، وربما نضيف قسماً خامساً لها هو الأعمال الآنية الطارئة رغماً عنّا كالأزمات.

وأنت ترى أنّ هذا التقسيم يجعل أمامك شاشة العمل واضحة ودقيقة نسبياً، بحيث تعرف ماذا تريد ومن أين تبدأ؟

وهنا ملحوظة في غاية الأهميّة وهي: أنّه في نفس الوقت الذي يجب علينا

أن نتحلّى بإرادة صميمية للتمسّك بالأولويات حتى لا نضيّعها لأدنى مشكلة أو لأتفه الأسباب علينا أن نكون مرنين أيضاً في التعامل معها ؛ لأنّ الظروف تتبدل وهي في الكثير من الأحيان ليست بأيدينا ؛ لذا قد يعد تمسّكنا الجامد بالأولويات في تلك المرحلة الزمنية الخاصّة هو الآخر مضيعة للوقت ؛ لذا يجب أن نهتم بالأولويات الأُخرى إذا تعذّرت علينا الأُمور الأهم ؛ لأنّك إن لم تنشغل بالمهم فسيكون قد فاتك الأهم في نفس الوقت الذي ضاع عليك المهم أيضاً. إذاً مراعاة الأولويات أمر لازم إلاّ أنّ المرونة والحكمة أمران لازمان أيضاً، وهذا يتطلّب منّا المزيد من الدراية والحنكة للتمييز بين الأُمور الطارئة والأُمور الأكثر أهمية ؛ لأنّ هذا التمييز يوفّر لنا فرصاً كبيرة لإدارة الوقت واستثماره الاستثمار المطلوب.

مواجهة الطوارئ

من المصاعب التي تواجهنا بشكل جدّي وفعّال هي أنّ الأُمور الطارئة لا تتحمّل التأخير أو التأجيل على الرغم من أنّها قد تكون بسيطة أحياناً وأحياناً أُخرى تافهة.

ومن أجل تقريب المعنى إلى الأذهان نضرب بعض الأمثلة لذلك، منها :

قد يكون لك موعد مهم مع بعض الشخصيّات البارزة، ولكن في كثير من الأحيان يضيع وقتك من أجل العثور على رقم هاتفه أو عنوانه، أو يضيع وقتك في البحث عن موقف مناسب للسيارة حتى تلتقي به، وأحياناً عطل بسيط في السيارة يؤخّر عليك الموعد، لكن هل بإمكانك تأجيله أو التغافل عنه؟

لذا فإنّ الأُمور الطارئة تبدو مهمّة في حينها لانحصارها في وقت قصير،

كما هي توفر عليك راحة البال لإنجاز الأعمال الأُخرى؛ لذا تحتاج إلى معالجة سريعة، وهنا تظهر مهمّة الإدارة في عدم تضييع الوقت؛ لأنّنا قد نلغي أُموراً مهمة لأجل أُمور طارئة، وهي كثيرة في الغالب، خصوصاً عند من يقطن البلدان الكثيرة الروتين أو قليلة الخدمات والإمكانات.

وفي أحيان عديدة قد نواجه أمراً طارئاً إلاّ أنّه على قدر كبير من الأهمية أيضاً؛ لذا ينبغي علينا التركيز والاهتمام، وهنا يبرز دورنا في كيفية معالجة الموقف حتى لا نضيّع وقتنا ولا نضيّع أُمورنا الهامة. والمعالجة هنا قد تتم عبر ترك السيارة فوراً والذهاب بسيارة أجرة، أو اتخاذ سائق يهتم بذلك، أو يكون لك معاون في الأُمور الجزئية والطارئة.

وعلى أي تقدير فأنت بهذا الإجراء تكون قد دبّرت الأمر بشكل لا يضيع عليك وقتك، ولا يؤخر أعمالك، لكن إذا فكّرت بأنّ كل شيء ينبغي أن تقوم به أنت فإنّ ذلك سوف يكلّفك الكثير.

أنواع المهام:

علينا أن نفكر بطبيعة أعمالنا، وكم ينقضي من الوقت لتنفيذها، وكم نكرّس من الجهود لأجل إنجازها، سواء كانت الأعمال بيتية أو شخصية أو إدارية، فالمهام الإدارية تتطلّب منّا الخطوات التالية:

١ ـ التفكير المسبق للتأكد من توفير كل ما يلزمنا في إنجاز المهمة.

٢ ـ توفّر الأفراد المناسبين والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب لإنجاز المهمّة.

٣ ـ التأكّد من أنّ الذين يعاونونا في إنجاز المهمّات يحيطون بما يجري وما ينبغي عليهم القيام به، وما ينبغي أن نتوصّل إليه.

ونحن في كل هذه الخطوات نحتاج إلى برمجة وتخطيط في التصميم أولاً، ثم التنسيق ثانياً، ثم التوجيه ثالثاً، ثم الضبط والسيطرة رابعاً، وإذا لم تتوفّر عندنا هذه المهام الأربعة علينا أن نراجع أولوياتنا لأنّنا نكون قد وقعنا في مطبّ تضييع الوقت في غير المهم.

قد يجد بعض المدراء أنّ توكيل الغير في إنجاز بعض المهمّات الصعبة يتطلّب منهم وقتاً طويلاً؛ لأنّهم لا يجيدون الأداء بالشكل المطلوب إلاّ أنّ الحكمة ترشدنا إلى أنّ نتائج المنافسة وتفويض الأدوار في التنفيذ يساهم مساهمة فعّالة في كسب المزيد من الوقت وتوفير الفرص الأفضل لنا لإنجاز الأهم، مضافاً إلى تأهيلهم للأدوار الأفضل.

إذاً فكّر كيف تنظّم وقتك، وأجب عن الأسئلة التالية:

١ ـ هل تميّز بين مهامك ومهام غيرك؟

٢ ـ هل أهدافك واضحة؟

٣ ـ هل لك أولويات حدّدتها؟

٤ ـ هل هناك أشياء مهمة أيضاً عليك القيام بها عند تعذّر الأهم؟

٥ ـ هل ميّزت الأُمور الطارئة من غيرها؟

٦ ـ هل تستفيد من وقتك في تحقيق أهدافك؟

وإنّك ستكون الأفضل إذا عرفت:

١ ـ مهامّك الأساسية.

٢ ـ حدّدت أهدافك.

٣ ـ أنجزت أعمالك المهمة في وقتها المحدد.

٤ ـ ميّزت الأُمور الطارئة من غيرها.

٥ ـ نفّذت الأعمال التي تساعدك في تنسيق وقتك.

٦ ـ خطّطت لاستثمار وقتك الحالي والمستقبلي

توزيع الوقت

ربّما توصّلنا مما سبق إلى أنّ العمل ضمن مدّة محدّدة يجعلنا نعطي لكل شيء وقته، فنستفيد لأقصى درجة ممكنة من الوقت المتوفّر، خصوصاً إذا عيّنا ساعة البدء وساعة الانتهاء؛ لأنّ تعيينهما له دوره الفاعل في تركيز اهتمامنا وضبط أنفسنا في إطارهما لكي تنتهي خططنا في المدة المرسومة، ولعل من أهم أسباب النجاح في الأعمال بعد التخطيط الكافي هو وضع سقف زمني لإنجازها؛ لأنّ تركها مفتوحة ربّما يجعلها في رفّ المهملات كما عرفت لطروء الكثير من الجزئيات التي تشغلنا عن المهمات الصعبة، أو تجعلنا مترهّلين في إنجازها، وهو بدوره يضيّع أوقاتنا في غير المهم، لذلك فإنّ تحديد السقف الزمني وتعيين ساعة البدء مع ساعة الانتهاء مسألة جوهرية قد تجعل الوقت مسخراً لمشيئتنا دون أن يتحكّم هو بنا.

ومن الواضح أنّ السيطرة على الوقت تؤكّد أنّنا نسيطر على حياتنا العمليّة أيضاً، وتجعلنا قادرين على إنجاز مهامّنا في وقتها المحدد.

معوّقات في طريق العمل

أولاً: أنّ الكثير منّا عانى من معرقلات سبّبت له في كثير من الأحيان مضيعة الوقت. مثلاً: توقعات الآخرين أو مطالبهم أو الاضطرار إلى سفر أو الانشغال بالتزامات رغماً عنّا ونحوها؛ لذا علينا وضع مبادئ وأساليب للاستفادة من الوقت لأقصى درجة ممكنة، وأُولى هذه المبادئ رفع الموانع والمعرقلات.

بعض الأُمور تتطلّب من المدير اهتماماً كبيراً خلال فترة العمل، وهي قد

تسبّب له الانشغال في الجزئيّات دون أن ينجز الأهم، خصوصاً المدير الذي يتحلّى بسعة الصّدر فإنّه في كثير من الأحيان ينجرّ وراء هذه المهمة أو تلك احتراماً للأشخاص أو تقديراً للعمل، أو لغير ذلك من الاعتبارات والمصالح. وبعض المدراء يحاول أن يفرّ منها، وثالث يهملها، ورابع ينفجر في وجه العاملين معه، وكل ذلك لا يخلو من ثغرات، فإنّ طريقة ردّة الفعل تتحكم بها شخصية المدير ومزاجه الشخصي وضبطه لنفسه بشكل كبير، لكن هناك طرقٍ أُخرى قد تكون أفضل منها وتبعدنا عن الأضرار، منها:

١ ـ تخصيص وقت خاص للعمل وآخر للفراغ النسبي، ونعلم العاملين معنا بهذا الوقت الثاني لكي يتواصلوا معنا بدلاً من الوقت الأهم.

٢ ـ قطع وسائل الاتصال في أثناء فترة العمل التي تريدها، وخصوصاً الهاتف أو الفاكس أو الزيارات الشخصيّة؛ لكيَ تتمكّن أن تعالجها في وقت أفضل تختاره أنت دون أن يفرض عليك، وتكون على استعداد أفضل له بحيث لا تجعل وقتك مفتوحاً لكل شيء.

٣ ـ ضع دفتراً صغيراً في جيبك واجعله رفيقك دائماً؛ لأنّك في كثير من الأحيان تتذكّر أشياء مهمّة في أثناء إنجاز أعمالك المهمّة تجعلك تفكّر بها، وتشغل حيزاً من تفكيرك وقلقك خشية أن تنساها، فإذا أرختها على الورق سوف تريح نفسك أيضاً، وتحصل على الاطمئنان النفسي من عدم النسيان، وبالتالي يفرغ بالك منها فتتفرّغ لإنجاز مهمّتك بشكل أفضل.

٤ ـ لا شك أنّ للاجتماعات دوراً بارزاً في حسن الإدارة إلاّ أنّنا قد نجد بعض الاجتماعات تسبّب لنا المزيد من ضياع الوقت، إمّا في أصلها أو في طولها أو قلّة فوائدها؛ لذلك علينا دائماً أن نختار الاجتماع الذي نشعر فيه أنّنا أثرينا فيه أو استفدنا منه، وهذا يتطلّب منّا اختيار الاجتماع الذي يكون

بالنسبة إليك أهم، ولكي تختار الاجتماع الأفضل اسأل نفسك: لماذا أحتاج إلى الاجتماع؟ وهل هناك وسيلة أُخرى تحقّق الغرض منه مع جهد ووقت أقل مثل: إرسال رسالة، أو مذكّرة، أو إرسال رسول؟ وما هو هدف الاجتماع؟ وكم يدخل في صميم مهمّاتي؟ وما هي المواضيع التي ينبغي التطرّق إليها وتصبّ في الهدف؟ ومن عليه الحضور في هذا الاجتماع أو ينبغي أن يحضر ولماذا؟

ولكي تتوصّل إلى نتيجة مرضية عليك أن تعرف هدف الاجتماع، وما هو دورك فيه، وماذا يجب عليك أن تفعل إثر الاجتماع؟ ومتى تتمكّن أن تقرّر حضورك أو عدمه فيه؟

ولكن يجب أن لا ننسى أنّ هناك بعض الاجتماعات الهامّة تستدعي حضورنا الشخصي وإن كان بالإمكان إنجاز مهمتنا فيها عبر رسالة أو رسول، فمثلاً: عندما يكون الوضع حساساً أو خطيراً، أو الدور المطلوب مهماً، أو الأشخاص الحاضرون مهمّين، أو لأجل حفظ التماسك ورفع الخلافات، أو التأثير الروحي، أو التربية الفكرية، أو لغير ذلك من الفوائد الهامة، فإنّ إثراء الاجتماع قد يتطلّب منا وضع فهمنا ولغتنا وطريقتنا في التعبير للوصول إلى قناعات مشتركة وتفاهم مطلوب، أو اتفاقات مشتركة. وهذه مصالح تستدعي منّا الحضور مهما كلّفت من الوقت.

رحلات العمل

ولا ننسى أيضاً أنّ بعض الاجتماعات أو الضرورات تستدعي منّا السفر أو القيام برحلات طويلة أو قصيرة؛ لذا علينا أن نسأل أنفسنا دائماً ما هي الغاية من الرحلة؟ وهل هناك طرق أُخرى يمكن أن نستعيض عنها بدل

السفر؟ طبعاً قد نجد الضرورة قائمة في السفر ولكن السفر الكثير قد يعد مضيعة للوقت أيضاً إذا لم نخطط للاستفادة منه بشكل جيد، وخصوصاً بعض السفرات الطويلة التي لا تتوفر دائماً على الأهم؛ لذلك علينا أن نستثمر مثل هذه السفرات بأُمور نافعة، مثلاً:

١ ـ سافر مع صديق تريد التفاهم أو التعامل معه وليس بالضرورة أن يشاركك هو في مهمة الرحلة إلاّ أنّ وجوده معك يوفّر لك فرصاً جيدة للتوصل معه إلى تفاهم في الأبعاد التي تريدها.

٢ ـ استمع إلى أشرطة عن بعض العلوم والفنون التي تعتمدها أو تشعر بضرورة تحصيلها، وهكذا الأمر في القراءة أو الكتابة.

٣ ـ اجعل فترة السفر فرصة جيدة للتفكير في رسم مخطّطات جديدة، أو إيجاد توازنات، أو تقييم لأعمالك، ودوّن ملاحظاتك حتى تتابعها في المستقبل.

٤ ـ اقرأ ما كنت تحب قراءته منذ زمن طويل ويمنعك عنها الانشغالات اليومية.

٥ ـ احفظ بعض الآيات والروايات التي تدخل في ضمن مهامّك الإدارية لتربية النفس أولاً، وللاستفادة منها في وقت الحاجة، ولا بأس في حفظ بعض الأبيات الشعريّة أو كتابتها.

٦ ـ قم بالتواصل مع بعض الأقرباء أو الزملاء عبر الهاتف الجوّال وغيره، وإذا أردت أن تقيّم نفسك في هذه الأبعاد فكّر بتنظيم وقتك وتقسيم أعمالك واسأل نفسك، هل أنهي مهماتي في وقتها المحدّد؟ وهل أُقسّم أعمالي الكبيرة إلى أعمال صغيرة من أجل إنجازها جميعاً وصولاً للأكبر؟ وهل أُقسّم أوقاتي إلى ساعة عمل جاد وساعة فراغ تسهيلاً للتواصل

ومتابعة لبعض الجزئيات الهامة؟ وهل أُخطط للاجتماعات التي أشترك فيها، وهل أستثمر أوقاتي فيها؟ وهل كلّ سفراتي ضروريّة؟ وهل أستثمر أوقاتي في أسفاري ورحلاتي؟ وبالتالي هل أستفيد من كل وقتي؟

وسنكون في وضع أفضل إذا وضعنا سقفاً زمنياً لأعمالنا والتزمنا به، واستعملنا وسائل إيجابية ضد المعرقلات، وعالجنا أهدافنا الكبيرة بأهداف قريبة وصولاً إلى الأكبر، واستثمرنا الاجتماعات التي نحضرها، وحدّدنا الأعمال التي نودّ القيام بها أثناء رحلاتنا، وأنجزنا أعمالنا في مهلتها المحدّدة.

ثانياً: قد تبدو لدى الكثيرين منّا أنّ المهام الضخمة مثبطة للعزيمة، إما للخوف منها أو القلق من النتائج، فنقف مذهولين لا ندري من أين نبدأ أو كيف نبدأ؟ لذا قد نفقد الكثير من الوقت دون أن نبدأ، لكنّ الحنكة والشجاعة تكمنان في مواجهة المهمة بروح متفائلة وبعقلية واعية وإرادة جبّارة، ولعلّ أفضل وسيلة للسيطرة على مثل هذه الحالات هو تقطيع المهمة إلى مهمات مرحليّة.

إنّ بناء الدار لا شك مهمّة صعبة للواحد منّا إلاّ أنّه إذا قطّع المهمة إلى مراحل وأخذها واحدة واحدة فإنّه لا شك سوف يتحكّم بها في نهاية الأمر، خصوصاً إذا وزّع الأدوار والمسؤوليات على أفراد متعدّدين، فإنّ ذلك سوف يعطيه أكبر قدرة على النجاح.

وبناء المؤسسات الإدارية أو إدارتها في المواقع الصعبة يتوقف في كثير من الأحيان على تقسيم الأدوار إلى أدوار مقطعية، ثم إشراك الآخرين في إنجازها، فإنّنا في هذا نضمن نجاحات باهرة في أوقات قياسيّة.




الباب الخامس

التعامل مع الإبداع

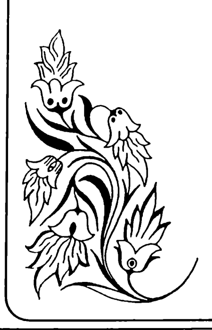
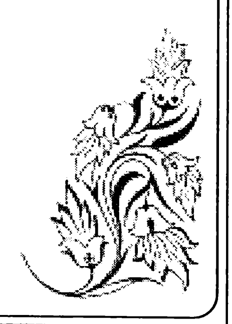
وفيه فصول:

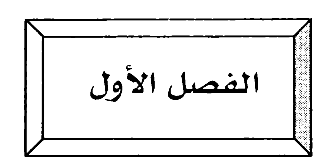
الفصل الأول: كيف تصنع من نفسك مبدعاً؟

الفصل الثاني: الإبداع الإداري الأهداف والمبادئ والأساليب.

الفصل الثالث: التغيير الإداري كيف ولماذا؟

الفصل الرابع: إدارة الإبداع والخطط الخلاقة.



كيف تصنع من نفسك مبدعاً؟

ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام أنّه قال: «لا تستصغرن عندك الرأي الخطير إذا أتاك به الرجل الحقير»[1].

كان ولا زال الوقت أضخم رأس مال يمكن أن يبنى فيه الكثير، وقد لا نبالغ إذا قلنا: إنّ الذي لا يملك شيئاً من الثروة أو رأس المال لينفقها في سبيل بناء نفسه وتطوير مشاريعه وأعماله فإنّه يكفيه الوقت عن ذلك إذا عرف كيف يستثمره، ويجني ثماره، ولا نعني من الوقت هنا الزمان فقط، بل الفرص المتاحة للإنسان، فقد ثبت أنّ للوقت أكبر الدور في خلق الإبداع وتقديم الأعمال الإبداعية والأخذ بزمام الأُمور في أي صعيد ومعترك إذا أحسنّا استثماره، وستتوفر أحسن فرص الاستثمار إذا عرفنا الإجابة عن الأسئلة التالية:

١ ـ كيف نخلق المناخ المساعد للابتكار ونوجد الإبداع والطرق التي تساعد الأفراد على تقبّل الأفكار الرامية إلى التغيير الخلاّق؟.

٢ ـ كيف نوجد الطرق التي تساعد على تحفيز الأفكار الجديدة؟ وفي أي وقت تنشط الذاكرة الإنسانية وتوصلنا إلى طرق مبدعة في حلّ الأزمات والمشاكل؟

---

(١) الغرر: ص٤١٥ رقم ٩٣.

٣ ـ كيف نتعرّف على الفرص الأفضل لإقناع الآخرين بالفكرة أو المشروع بما فيه من توقع لردود الأفعال السلبية، وكيفية معالجتها بشكل مثمر يحفظ التماسك الروحي والإداري داخل المؤسسة؟

وسنتعرف في هذه المحاولة على الأوقات الصالحة لجعل الإبداع حالة جماعية في المؤسسة، والوقت الحيوي الذي يزيد من نشاطنا وفاعليتنا كأشخاص أو مدراء في ذلك، ثم الأوقات المناسبة للخوض مع الآخرين من أجل إقناعهم بأفكارنا والوصول معهم إلى حالة من التفاهم والتنسيق؛ لنكون قد حققنا إدارة جيدة وحكيمة نستطيع أن نصل من خلالها إلى الأهداف المرسومة، وهو ما قد يصطلح عليه أهل الاختصاص اسم «إدارة الوقت» ويعنون بها: الكفاءة في استثمار الوقت الذي يحتاج إليه المبتكرون والمبدعون في خلق عملياتهم الابتكارية والإبداعية، أو في حل الأزمات التي تعرقل التقدم.

إنّ بعض المؤسسات والمدراء ينفقون كميات كبيرة من الأموال ويبذلون أوقاتاً صعبة من أجل تطوير العمليات الابتكارية التي هي الأُخرى تحتاج إلى الكثير من الوقت إلاّ أنّ الأمر في نهايته قد لا يوصلهم إلى المطلوب أو المتوقع، والسبب في ذلك يعود لافتقارهم إلى المهارات الضرورية لاستثمار الوقت والاستفادة منه بالشكل الأفضل في تحقيق النتائج، وبذلك ربما يمكننا القول: إنّ الابتكار أمر لا بد منه لكل مؤسسة تسعى للريادة والحظوة بمكانة كبيرة في المجتمع، والوقت هو المفتاح الرئيس لهذا الهدف؛ لذلك علينا أن ندرك أنّ الوقت هو من أثمن الموارد التي نمتلكها، وهو ثروة كبيرة متاحة للجميع، ولا يختلف فيها زيد أو عمرو لأنّها توزع على الجميع بالتساوي؛ ولذا فإنّ الوقت هو الثروة الوحيدة التي يتمتع بها الجميع بلا تفاوت، ولو

استثمرناه بالشكل المطلوب لوجدناه لا يقل أهمية عن سائر الموارد والثروات الأُخرى التي تنمو بها الأعمال وتتطور؛ لذلك يجب التفكير والتخطيط لاستثماره بمقدار ما نفكر ونخطط لاستثمار رؤوس الأموال إن لم يكن أكثر؛ وذلك لأنّ الوصول إلى خطط جيدة لاستثمار الوقت يوصلنا إلى سائر أهدافنا الأُخرى بوقت أقل وأرباح أكبر أو مع خسائر أقل، كما نضمن التحكم والسيطرة على الأُمور بما يحقق للجميع طموحاته.

هذا وقبل أن يحاول المبتكرون استغلال أوقاتهم بأُسلوب أكثر كفاءة يجب أن يرتبوا مهامهم حسب أولوياتها ليضمنوا فوائد حقيقية في حياتهم.

مفهوم الوقت

ليس من الضرورة أن نقدّم تعريفاً دقيقاً للوقت؛ لأنّ توضيح الواضحات من أشكل المشكلات كما يقولون، ونكتفي بالإشارة إلى بعض خصوصياته لأهميتها في الإدارة والأدوار التي يقوم بها الإنسان، وهي:

١ ـ أنّ الوقت ليس إلاّ الماضي والحاضر والمستقبل.

٢ ـ أنّه يمضي نحو الأمام دائماً بلا تأخير أو تقديم، ودون توقف أو تراكم أو إلغاء أو تبديل أو احتكار.

٣ ـ أنّ مسيرة الوقت ليست بيد الإنسان، ولا سلطة له عليها إلاّ إذا خطّط لاستثماره، فإنّ الوقت يمضي وتمضي معه فرصه، فإن استثمرها الإنسان فقد استثمر عمره، وإلا فإنّه يكون قد ضيع عليه فرصاً كبيرة، وتضييع فرصة من العمل يعني تضييع فرصة من النجاح والموفقية أيضاً.

إذاً علينا أن نعرف أنّ الوقت هو من أهم الثروات ليس في العمل الإداري فقط، بل في حياة الإنسان؛ لأنّه يتوقف عليه الكثير من الإنجازات الكبرى،

بل إنّ استثماره بالشكل الأفضل ينتهي إلى استثمار سائر الثروات بالأُسلوب الأكمل والأحسن.

وأجمل ما فيه أنّه ليس كسائر الثروات التي قد يكون أمرها بيد الإنسان، وقد يكون زمامها بيد الغير، فيخضع الآخرين لسلطته أو آرائه، كما يتحكم رأس المال بالإعلام أو السياسة أو الثقافة.

وبالتالي فإنّ الثروات الأُخرى تتحكم فيها جملة من الشروط والظروف والقوى المؤثرة والفاعلة والمتغيرة، بينما الوقت هو الوحيد الذي يمكن أن يراهن الإنسان عليه ويدعي أنّه بيده وتحت اختياره وسلطته، كما يمكنه أن يراهن على ثباته وفق قانون واحد لا يقبل التبديل، أو لا تتحكم به الظروف والعوامل الأُخرى، إلاّ أنّ الأسف ينتابنا حيث نجد الكثير من أصحاب القرار والنفوذ أو الأدوار الإدارية لا يجدون للوقت قيمة تذكر، ولا يخططون لاستثماره بالشكل المطلوب.

ومن هنا كان علينا أن نجد تعريفاً تقريبياً للإدارة بالوقت لنكون أقدر على إدارة أعمالنا، فقد عرّف بعض الإداريين «الإدارة بالوقت»: بأنّها العملية التي توزع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد[1]، وكأنّ هذا التعريف يقسم الوقت إلى قسمين:

أحدهما: الوقت الفعال، وهو الذي يصرف في تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، أو حل الأزمات ورفع الموانع والمعرقلات، أو إيجاد حماية للعمل، أو صنع توافق مع أطراف تخدم المصلحة العامة وتوفر قدرة أكبر على الإبداع والتجديد والتطوير، وكلما كان الاستثمار أكثر دقة وتركيزاً أو شمولية كلما كان أبعد عن حالات التضييع التي تهدر الوقت في الهوامش،

---

(١) إدارة الابداع والابتكار: ج٢، ص٦٧.

أو في غير المهم بالقياس إلى الأهم.

ثانيهما: الوقت غير الفعّال، وهو الذي يمكن تخفيضه أو التخلص منه لأجل كسب فرص أكبر لإنجاز المهمات، وربما نعاني جميعاً من تضييع الوقت بسبب كثرة الدواعي والأسباب في ذلك، ومن الصعب على بعضنا أن يدعي استثمار الوقت كاملاً في النافع والمفيد، إلاّ أنّ الإرادة والتصميم والتخطيط والتوزيع السليم للوقت يجعلنا أقدر على كسب الوقت وصرفه في الأُمور الحيوية التي تهمنا في الإبداع والتقدم.

إذاً مرور الوقت أمر خارج عن إرادتنا إلاّ أنّ استثماره أمر بأيدينا، فعلينا بالتخطيط الكافي ورسم الأولويات لكي نكون أقدر على تحقيق النجاحات، وبذلك قد نعرف الإدارة بالوقت تعريفاً آخر ملخصاً وعملياً أكثر، هو استثمار الفرص، فما دام الإنسان في حالة الاستثمار فإنّه يكسب الوقت، ويحقق النجاح في الإنجاز، وما دام على خلاف ذلك فهو يضيع فرصاً ويفوت نجاحات. هذا على البعد الشخصي، ولا يختلف الحال في ذلك بالنسبة للأعمال الجماعية والمؤسسية.

نعم حتى يكون استثمارنا للوقت على أحسن ما يرام علينا أن نوزع أولوياتنا، ونبدأ بالأهم ثم المهم؛ لأنّ الأُمور مرهونة بأوقاتها كما في مأثور الأخبار(١) ولا يختلف الحال فيه بين الأعمال السياسية والإدارية والوظيفية أو الشخصية اليومية، فإنّ الوقت الحقيقي هو الذي نحقق فيه تقدماً، ونحصل على فوائد، ونزداد فيه لحظة بعد أُخرى، وأما التضييع والهدر فهو عبارة عن فرص ضائعة مرت علينا بخسران وتراجع وندامة، ولعلنا نجد هذا في بعض ما ورد عن المعصومين عليهم السلام؟.

---

(١) عوالي اللآلئ: ج١، ص٢٩٣، ح١٨٠.

فعن رسول الله صلى الله عليه وآله: «من فتح له باب خير فلينتهزه، فإنّه لا يدري متى يغلق عنه»[١].

وعن مولانا الصادق عليه السلام: «من انتظر بمعالجة الفرصة مؤاجلة الاستقصاء سلبته الأيام فرصته؛ لأنّ من شأن الأيام السلب، وسبيل الزمن الفوت»[٢]، وعن النبي الأعظم صلى الله عليه وآله: «ترك الفرص غصص»[٣].

وعن مولانا أمير المؤمنين عليه السلام: «من أخّر الفرصة عن وقتها فليكن على ثقة من فوتها»[٤]. وعنه عليه السلام: «أشد الغصص فوت الفرص»[٥]. وعنه عليه السلام: «من الخرق العجلة قبل الإمكان والإناة بعد إصابة الفرصة»[٦]. أي إنّ التسرع في الإنجاز قبل أوانه أو حصد الثمرة قبل نضجها، وكذلك التأخر في أوان العمل أو التباطؤ فيه كلها خرق، وفي اللغة فسر الخرق بالحمق وضعف العقل كما فسر بالجهل[٧] والمشقة والتعب ولعلها جميعاً مقصودة كما هو المستفاد من ظاهر الرواية الشريفة.

وعن الباقر عليه السلام: «بادر بانتهاز البغية عند إمكان الفرصة، ولا إمكان كالأيام الخالية مع صحة الأبدان»[٨].

والوجه في كون الفرصة الضائعة غصة هو أنّها تورث الحسرة والندامة

---

(١) عوالي اللآلئ: ج١، ص٢٩٣، ح١٤٦.

(٢) بحار الأنوار: ج٧٥، ص٢٦٨، ح١٨١.

(٣) بحار الأنوار: ج٧٤، ص١٦٥، ح٢.

(٤) الغرر: ص٣٢٦ رقم ٩٠.

(٥) الغرر: ص١٠٨ رقم ١٦٢.

(٦) الغرر: ص٣٧٣ رقم ٨٨.

(٧) أنظر مجمع البحرين: ج٥، ص١٥٣ (خرق).

(٨) تحف العقول: ص٢٠٧.

على ما فات بلا فائدة أو نفع، خصوصاً إذا قاس الإنسان حاله مع غيره من الذين أخذوا الأُمور بجدّية وحسم، وحققوا لأنفسهم نجاحات تلو الأُخرى.

وأصعب ما في الفرصة أنّها سريعة الفوت بطيئة العود[١]، وربما لا تعود لزوال وقتها، أو انشغال الإنسان بغيرها، أو ضعفه عن استثمارها، فيكون كمن امتلك ثروة هائلة ثم أحرقها بالنار كما يحرق الإنسان وقته بالكسل أو التسويف أو التضييع.

الوقت الإبداعي

ويقصد بالوقت الإبداعي ذلك الذي يخصص لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، فقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «من طال فكره حسن نظره»[٢]، أو ذلك الذي يصرف في تحسين وضع الأداء وتطوير الإنجاز، أو ذلك الذي نحقق منه مرابح أفضل، وليس بالضرورة أن يكون الإنجاز فورياً؛ لأنّ الوقت الذي يصرف لأجل ضمان المكاسب في المستقبل كحل أزمات أو تقويم ارتباطات أو تكوين روابط وعلاقات هو أيضاً وقت إبداعي.

والملحوظ أنّ أفضل الإنجازات الإدارية تتحقق في هذا الوقت، كما أنّ المدراء الناجحين يحققون أفضل نجاحاتهم فيه، خصوصاً إذا أُعطوا الوقت الكافي لكل عمل أو فكرة أو مشروع.

ففي دراسة أجراها (١٢٩) عالماً بمركز القيادة الإبداعية في جامعة براندیز تبين فيها أنّ أكثر معوقات الإبداع تعود لعدم توفر الوقت، أي إنّ الوقت

---

(١) أنظر الغرر: ص٥٢ رقم ١٥٩٢.

(٢) الغرر: ص٣٤٩ رقم ٩١٥.

غير كاف لهذا الإبداع، أو إنّ عبء العمل كثيف جداً، فقد قال أحد المشاركين في الدراسة: عندما ترزح تحت عبء مشكلة ما ويطلب منك إيجاد شيء جديد في وقت قصير فإنّك تبدأ بالبحث عما أُنجز من قبل، والحقيقة أنّ الأُمور الجديدة لا تأتي تحت الضغط(١). إذن ينبغي إعطاء الوقت الكافي لكل ما نريد تحقيقه حتى نضمن النجاح الباهر فيه.

إنّ أجمل ما في التفكير المبدع هو أنّه يعبر عن قوة الرؤية المستقبلية، ويعطي أصحابه ملكة جيدة على التنبؤ بالقادم، أو القدرة الذهنية والفكرية على إيجاد الترابط والاتصال بين أجزاء الأعمال والخطط المختلفة، وتتمثل هذه الملكة بموهبة رؤية الذات بشكل منطقي ومتوازن، ثم رؤية الغير كذلك بلا إفراط أو تفريط، ولا غرور أو تهاون.

إنّ الدراسات المطبقة في التطوير الذاتي تعترف بالملكات والمواهب والقدرات الإبداعية لدى الأفراد بشكل أحادي أو جماعي؛ لأنّها في مجموعها تشكل جوهر القيادة الذاتية الخلاّقة التي تتكون من ملكات أو قدرات أربع، هي:

١ ـ رؤية الذات رؤية تحليلية قويمة تشخص أمراضها، وتضع معالجاتها، وتتعرف على نقاط قوتها ومكامن ضعفها.

٢ ـ الضمير النزيه، ويمثل جوهر الالتزام بالقيم الإنسانية، ومكارم الأخلاق، والجوانب النبيلة التي تبني شخصيات الناجحين في الحياة والمجتمع.

٣ ـ الإرادة المستقلة، وتمثل قوة العزم والتصميم والحسم في التنفيذ بلا ميوعة أو تردد أو تهاون، وهي أكبر قدرة يمتلكها كل إنسان لدى مصارعة

---

(١) إدارة الابداع والابتكار: ج١، ص٧٥.

الحياة للحصول على ما يريد.

٤ ـ الخيال المبدع، وتمثله قوة العقل المتمثلة بدورها في التفكير الإيجابي والتأثير النفسي على اكتشاف مناطق الفراغ وملئها بالفكرة أو الخطة أو الإنجاز المناسب، ومن ذلك تأتي الأجواء التسامحية التي تبديها الإدارة في زمن الإخفاق لتساعد على المزيد من الموفقية والنجاح.

من هنا يرى العديد من مدراء الشركات والمؤسسات الابتكارية أنّ وضع علامة واحدة للفشل يمكن أن تصم بها الأفراد حينما يفشلون في تجربة أو مشوار، أو تحسب عليهم نقصاً يمكن أن يذكروا به أو يؤاخذوا عليه، ويجعل الأفراد يترددون في السعي والبحث لاكتشاف الفرص الأفضل وبذل المزيد لأجل التطوير والخلاقية.

إنّ الكثير من الأفراد يكونون مبدعين إذا وجدوا أجواء مشجعة لذلك، وهذا لا يتم إلاّ إذا كانت الأجواء تسامحية والميدان مفتوحاً للتنافس الحر، أما الأجواء المغلقة أو الصدور الضيّقة والحساسة تجاه الخطأ أو الفشل فإنّها لا تجيد أن تصنع من أفرادها عناصر مبدعة وخلاّقة؛ لأنّ القليل من الأفراد يعملون بروح الفاتح العظيم لما تتطلبها هذه الروح من نبوغ وشدة بأس وقوة وتصميم وإرادة وصدر رحب لتحمل الأعباء ومواجهة المشاكل والانتكاسات، والقليل من الأفراد يتحلون بهذه الدرجة من الصبر والمثالية؛ لذا ينبغي أن نؤمن بأنّ جميع الأفراد مبدعون إذا وجدوا أجواء لذلك، والعكس صحيح.

على أي حال فإنّ الملكات الإبداعية تنمو إذا وجدت التربة والمناخ الصالحين، وتموت في غيرهما، كما أنّ تعاضد هذه العناصر والملكات وانسجامها يكوّن الشخصية القيادية للفرد المبدع، سواء كان إبداعه على

مستوى الفكر والتخطيط، أو على مستوى العمل والإنجاز، أو على مستوى السلطة الروحية وقدرة النفوذ والتأثير.

فإذا اجتمعت هذه طرّاً في مؤسسة أو جماعة فإنّها كفيلة بتسليمها زمام الإبداع وزمام القيادة معاً، مما يجعلها في قمة الحياة لا في سفوحها.

كيف تتعامل مع وقت الابتكار؟

لا يدري أي فرد منا مهما كانت عبقريته أو دوره إلى أين ستنتهي به الأُمور؛ لأنّنا نجهل الظروف التي تصادفنا في الطريق، خصوصاً وأنّ هذه الظروف دائمة الحركة والتغيير، ولا يمكن دائماً أن نواجهها بالاصطدام أو تغييرها بالقوة والإرادة، وإنّما الشيء الذي بإمكاننا أن نصنعه في أغلب الأحيان هو التكيّف معها، والتكيّف ليس بالأمر السهل أو اليسير، بل يتطلب الكثير من الصبر والمتانة، كما يتطلب استخدام كل ما لدينا من معارف وخبرات وقدرة تحمل وجد ومثابرة؛ لأنّه في الأخير سيتيح لنا اختيارات أكثر وفرصاً أفضل للنجاح.

كما أنّنا قد لا نجد طريقة واحدة للتعامل مع الظروف المتغيرة حتى يكون بمقدورنا أن نتناسب مع كل ظرف ومع كل فرد أو مؤسسة؛ لذا علينا أن نعدد الطرائق لمساعدة أنفسنا على الاستثمار الأفضل، ونساعد العاملين معنا على تقبل الابتكار والتغيير أيضاً، ومن الواضح أنّه كلما ازدادت الطرق والأساليب كلما ازدادت القدرة على تقبل التغيير والابتكار، والطرق التي تساعد على ذلك هي ما يلي:

١ ـ فهم الحاضر؛ لأنّ الفرص السانحة للابتكار لا تتوفر إلاّ في الوقت الحاضر، والإنسان الطموح ابن يومه؛ لأنّ ماضيه لا يشكل إلاّ مدرسة

الاختبار والتجارب، ومستقبله طموح وآمال لم يحن حينها بعد. فمن لم يستثمر يومه لا يحقق شيئاً مما يريد، وفي الحديث الوارد عن مولانا أمير المؤمنين عليه السلام: «إن ماضي يومك منتقل، وباقيه متهم، فاغتنم وقتك بالعمل»[1]، وفي حديث آخر: «إنّ ماضي عمرك أجل، وآتيه أمل والوقت عمل»[2].

وفي هذا المعنى يقول الشيخ البهائي قدس سره:

ما فات مضى وما سيأتي أين — قم فاغتنم الفرصة بين العدمين[3]

إذاً فهم الحاضر هو أول خطوة باتجاه الاستثمار الخلاق، وهذا يعني أنّ أفضل وأهم الأشياء التي ينبغي التوجه إليها هو قبول الموقف الذي نعيشه وتفهم ظروفه وما يتطلبه من آراء وأعمال، وبذلك نعرف أنّ الشرط الأول من أجل تحقيق ابتكار فعّال وتربية رجال مبتكرين هو أن نرى بوضوح أين نتواجد الآن؟ وكيف يجب أن نعمل؟ لأنّ الابتكار رهين المستقبل، وإمكانية تغيير المستقبل لا يمكن أن تقع تحت سلطتك وتصرفك إلاّ إذا استعددت لها في الظرف الحالي.

٢ ـ عدم اجترار الماضي، إنّ التفكير بالماضي والاهتمام بأحداثه والتحسّر على ما ضاع منه والاستئناس بما اغتنمنا فيه طبيعة كل إنسان، وهو أمر قد يكون نافعاً في بعض الأحيان، ولكنه سيكون أنفع إذا اتخذناه محطّاً لاكتشاف جواهر الأشياء واكتشاف الخفايا لأجل التعلم والتدريب، إلاّ أنّ الخطأ الكبير الذي قد يقع فيه العديد منا هو أن يجعل ماضيه سجناً له، أو شرنقة

---

(١) الغرر: ص١٣٥ رقم ٢٤٦.

(٢) الغرر: ص١٣٥ رقم ٢٤٥.

(٣) أنظر مستدرك سفينة البحار: ج٧، ص٤٢٠.

تطوقه بحباله وخيوطه فلا يتمكن إلاّ أن يرى الأشياء كما وقعت، ويتأسف على ما فاته، ويفرح بما أتاه منها، فيفقد القدرة على التغيير والتطوير والتعلم، وبذلك نعلم أنّ الشرط الثاني للابتكار والإبداع المثمر هو التعامل مع الماضي على أنّه مدرسة، وإلاّ فنسايره بعيداً عن سجون آلامه وهمومه وأفراحه وأتراحه، وإلاّ نكون قد حكمنا على أنفسنا بالوقوف في وسط الطريق.

٣ ـ الاستعداد للمستقبل، بمعنى أنّ علينا التفكير والتخطيط المدروس لأجل التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له وحصد ثماره، ولكن ينبغي أن نحسب للمتغيرات حسابها أيضاً، كما نحسب للفشل والنجاح النسبي حساباً أيضاً؛ لكيلا نصطدم في المستقبل، ونكون على قوة نفسية كبيرة لكيلا تعود علينا الخسارة بالإحباط، كما لا يزيدنا النجاح غروراً، وهذا لا يكون إلاّ إذا أعددنا الخيارات والبدائل المتعددة في الإنجاز والعمل، ولا شك أنّ النجاح هدف، ولكن طرق النجاح عديدة، فينبغي أن نعدد الخيارات فيها لكيلا نتعثر في الطرق المسدودة أو الوعرة بالأزمات والمشاكل، ودائماً يكون خيارنا مفتوحاً على الطرق الأسهل والأقل مؤونة.

إذاً الوقت ليس إلاّ الماضي والحاضر والمستقبل، وقد حدد لنا الماضي موقعنا، وأطلعنا على أنفسنا وأين نقف نحن، إلاّ أنّه لا يحكي لنا عن المستقبل، ولا يكشف لنا المبهمات منه، والحاضر بمقدار ما نستثمره يكون ممهداً للاستثمار الأفضل في المستقبل، ولكن لا يضمن لنا النجاح فيه، فيبقى تفكيرنا وتخطيطنا هو الذي عليه المعوّل في ذلك، خصوصاً إذا استعددنا لحل الكثير من المشاكل التي قد تصادفنا في الطريق، وأصعبها هو القدرة النافذة على رؤية الأُمور بصواب، والتنبؤ بالمستقبل تنبؤاً صحيحاً

وصادقاً ؛ لأنّ ما نواجهه في الطريق قد لا يخضع في الكثير منه لإرادتنا، بل قد يخرج عن سيطرتنا، ومن الواضح أنّ ما هو غير متوقع في هذه الحالة يشكل أمراً يمكن حدوثه دائماً أو في أغلب الأوقات.

إذاً لكي نحقق ابتكاراً وتغييراً مثمرين فإنّنا نحتاج إلى أن نترك مساحة للمجهول المشكوك فيه، كما نحتاج إلى قدر من الصراحة والثقة بالمستقبل والماضي أيضاً.

وعلينا أن نعرف أنّه عند القيام بعملية البحث عن الأفكار يجب القبول بحقيقتين هامتين، هما :

١ ـ أنّ الأفكار لا تتدفق دوماً بسهولة ويسر ؛ لأنّ الذهن ليس خزيناً جامداً، بل قد يتجدد في كل لحظة وآن، كما يشير إليه الحديث الوارد عن مولانا أمير المؤمنين عليه السلام حين سأله رجل : بماذا عرفت ربك؟ قال عليه السلام : «بفسخ العزم ونقض الهم»[١].

٢ ـ أنّ بعض الأفكار قد تكون عديمة الفائدة الآن ولكن لا يجب أن نشعر بالإحباط إذا وقعنا نحن بهذا الوضع ووجدنا أنّ أفكارنا اليوم غير مجدية أو لم توصلنا إلى المطلوب.

إنّ البعض منا يشعر بهدر الوقت إذا عاش هكذا لحظات، إلاّ أنّه لو تأمل قليلاً يجد أنّه على المدى البعيد قد ادخر لنفسه أفضل لحظات المتعة والنجاح، وأنّه قد هيأ لمستقبله ما لم يكن يتوقعه من فرص وآراء وأفكار متعددة ؛ ولهذا اشتهر أنّ الفكر لا يموت ؛ لأنّه نتاج الروح، والروح باقية.

وتذكر دائماً أنّ أحسن وسيلة تخطيط للمستقبل هو ما تصنعه الآن ؛ ولكي ترى الهدف قبل أن يتحقق عليك ارفع من مستوى أدائك، ونمِّ

---

(١) أعلام الدين : ص٦٦.

قدراتك واستعداداتك قبل أن تعيش الوقائع الصعبة فتصاب بالحرج لضعف القدرة على التعامل معها، إذاً لنستعد للأُمور قبل أوانها، وذلك لا يكون بيدك ما لم تستعد وتتهيأ لها من الماضي والحاضر إلى المستقبل.

المبتكرون وأوقات الابتكار

قد يشكل الوقت جوهر عملية الابتكار والإبداع، ولكن ينبغي أن نعرف أنّ الإبداع ليس له مفهوم محدد أو حدود خاصة حتى نجعلها معياراً لإنجازاتنا، وإنّما الشيء الذي نعرفه عنه أنّ الوقت الذي يصرفه الإنسان في النافع والمفيد هو وقت إبداعي، وإذا شغله الإنسان بالأهم من أُموره ومهامه كان أكثر إبداعاً؛ إذ بإمكاننا جميعاً أن نكون مبدعين إذا استثمرنا أوقاتنا بالشكل المناسب، ومن هنا قد نلخص مفهوم الوقت الإبداعي بما يلي:

لكي تقضي معظم وقتك في القيام بالأعمال التي ترى أنّها ذات قيمة لديك وتساعدك على تحقيق أهدافك فعليك بالتخطيط لاستثمار وقتك بشكل جيد، ثم صرفه حسب جدول أولوياتك، وبذلك يصبح الإنسان الذي يشغل نفسه في المهم مع وجود الأهم أو ينجر وراء الهوامش ويترك الجذور ليس مبدعاً ولا مبتكراً؛ لأنّ هذا شأن الكثير من الناس، وليس ميزة تجعل صاحبها في القمة، وإنّما المبدع والمبتكر هو الذي يستثمر الوقت في الأفضل والأهم، ويأخذ من كل شيء أحسنه.

ولكي نكون قادرين على الاستثمار الأفضل للوقت علينا اتباع الطرق التي تساعدنا على التحضير للأفكار الخلاقة، ومن هذه الطرق ما يلي:

١ ـ إعداد الأفكار المتعلقة بمجال عملنا أو المشروع المراد إنجازه من مختلف

مصادر المعلومات لأجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعرفة والاستفادة منها في الوقت المناسب.

إنّ الأفراد المبدعين في الغالب يعاصرون الأحداث ويواكبون الحياة، وخزينهم من المعلومات مليء؛ لذلك فإنّه يعينهم بشكل كبير على التخطيط والتنبؤ الصحيح أيضاً.

وقد تحدثنا سابقاً عن ضرورة صيد الأفكار وخزنها في دفتر صغير أو ملف أو أرشفتها، كما أنّ من الضروري أن تحمل في جيبك أرشيفك الصغير الذي هو سجل لأفكارك وقراءاتك وتجاربك أو معلوماتك، ليكون ناصرك الحقيقي في كل خطوة وعمل.

٢ ـ تحديد ما هو غير متوقع من النتائج؛ لأنّك إن تبحث عما تتوقعه وتعمل لأجل كسبه فأمر جيد، إلاّ أنّ الإبداع في أن تبحث عن النتائج المفاجئة والأحداث غير المتوقعة، وترسم لها الحلول والمعالجات، فليس الإبداع أن تبني على ما تتصوره أو تريده، وإنّما أن تبني على مكافحة ما لا تريد ورفع العراقيل، وتكون أقدر على ذلك إذا عملت بمبدأ الاستماع إلى الشكاوى والآراء المضادة والتقويمات الناجحة عن إدارتك للأُمور أو فهمك للأحداث، إنّ الناس يرشدوننا في الكثير من الأحيان إلى ما لا نراه، أو لا نلتفت إليه، أو ما كان بحسباننا، فيجعلوننا أقدر على التجاوب والإبداع في الحلول والتدبير الأكمل؛ لذا فإنّ التواصل معهم أمر لا بد منه.

٣ ـ تجزئة الهدف وتقسيمه، من الواضح أنّ الأهداف الكبرى لا تتحقق دفعة ولا مفاجأة؛ لاستحالة الصدفة والطفرة في الوجود، بل لا بد وأن نطوي مراحل عديدة حتى تكتمل وتنضج؛ لذلك عندما نجزئ المشاكل الكبيرة إلى صغيرة ونقسم الأهداف على مراحل الزمن والعمل فإنّ الحلول

ستكون أسهل، والوصول إلى النتائج سيكون أضمن، فعلى سبيل المثال عندما نريد أن نبني مؤسسة علينا أن نقسم الأدوار فنتّبع الخطوات التالية:

أ ـ تعيين الهدف ومتطلباته.

ب ـ تعيين الكادر الإداري، أو أُولئك الذين يحملون همّها ورايتها.

ج ـ تعيين المال الذي نبني به الكيان.

د ـ إيجاد المنابع التي تدعم ذلك تبرعاً أو قروضاً أو تبنياً أو مشاركة.

هـ التنفيذ في البناء.

و ـ الابتداء بالبرنامج.

ز ـ الرقابة والتقويم.

وهكذا إذا أردنا أن نحل أزمة قد يكون الخوض فيها بالجملة صعباً ويزيدها توتراً، ولكن إذا جزأناها فستكون سهلة، فنبدأ مثلاً بـ:

أ ـ فهم أطرافها.

ب ـ فهم جوهر النزاع بين الأطراف.

ج ـ الاستماع إلى كل طرف منهم لمعرفة ما له وما عليه.

د ـ السعي لإيجاد الحلول مع كل طرف منهم بشكل منفرد.

هـ جمعهم معاً للتوافق على المشتركات، فإنّا بهذا إما أن نخفف التوتر أو نغير العداء إلى تفاهم، بينما إذا ابتدأنا بالأُمور مجتمعة فإنّها تبدو مستعصية وصعبة، ولكن عندما نجزأها ونقسمها إلى الأصغر فالأصغر نتوصل إلى حلولها بسهولة.

٤ ـ ليس بالضرورة أن يكون الحل كاملاً حتى تبدأ بالعمل؛ لأنّه في الكثير من الأحيان تستعصي علينا بعض الأُمور لسبب أو آخر، فعلينا أن نبدأ بالعمل إذا ضمنا النجاح في الأغلب لا الدائم؛ لأنّ الكثير من

المستعصيات تبدو صعبة في بادئ الأمر، ولكن إذا تجاوزناها وسيطرنا على غيرها في الحل فإنّها ستحل من تلقاء نفسها..

فبدلاً من انتظار التوصل إلى حل ما مع الطرف (ط) في الأزمة ـ مثلاً ـ اعتبر الحل مجهولاً فعلاً معه، ثم انتقل إلى الخطوة الأُخرى فإنّك إذا وجدت حلولاً لها فستجد أنّ الطرف (ط) قد انحلت أزمته أو خفت وتيرته.

وهذا مفهوم لا ينجح في الإدارة فقط، بل حتى القادة العسكريون يتعاملون معه، فقد استخدم الجنرال ماك أرثر في حملته أُسلوب القفز على الجزر في جنوب المحيط الهادي خلال الحرب العالمية الثانية، فعندما لم يستطع الاستيلاء والسيطرة على إحدى الجزر تجاوزها للسيطرة على جزيرة أُخرى وترك الجزيرة التي لم يسيطر عليها لتسقط من تلقاء نفسها[1]. ولعل القول المأثور: إنّ الزمان كفيل بحل الكثير من الأزمات والمشاكل يتضمن هذا المعنى أيضاً.

٥ ـ التحرر العقلي، فإنّه مضافاً إلى تجميع الأفكار وخزن التجارب لا بد من إطلاق الحرية للعقل في أن يفكر ويستخلص ويستنتج، ولا داعي للخوف من إطلاق عنان الأفكار أو الحذر من الانتقال من فكرة إلى أُخرى ما دامت الضوابط والثوابت معلومة؛ إذ لا تطوير بلا حرية فكر وتحرير للعقول، وكما تساهم اللياقة البدنية في الشعور بالمتعة في أي نشاط جسدي فإنّ هناك درجة من اللياقة الذهنية التي ينبغي أن نحصل عليها حتى نشعر بالمتعة في أداء وظائفنا بنجاح؛ لأنّنا عند ذاك نشعر بأنّنا نستثمر عقولنا بالشكل المناسب، وعلى هذا فإنّ العقل المفكر سيرشدك دائماً إلى الطرق الأفضل للوصول إلى درجات جيدة من النجاح، كما يشعرك بأقصى

(١) إدارة الابداع والابتكار: ج١، ص٧٧.

درجات الاستمتاع في أيام العمر ولحظات الحياة، وقديماً قالوا: الجسم السليم في العقل السليم، ولعل الأكمل من ذلك هو الإنسان السليم في العقل السليم.

وقت إقناع الآخرين

لعلّ من الواضح لدينا جميعاً أنّ من النادر أن تقبل أفكارنا من الوهلة الأُولى، خصوصاً وأنّنا نتعامل مع أُناس لهم أفكارهم وتصوراتهم وطموحاتهم، وكل إنسان لا يعدم أن تكون لديه فكرة أو رؤية عن أي وضع يريد أن يتعامل معه؛ لذلك فإنّه في أغلب الأحيان علينا أن نبذل فكراً وجهداً لإقناع الآخرين بما نفكر أو نريد، سواء كانوا مدراء أو زملاء، لنضمن قدراً من التفاهم والتنسيق معهم، وقد تساعد في ذلك الأُمور التالية:

الأول: توقع ردود سلبية لأفكارك وأقوالك؛ إذ يجب أن تكون مستعداً لسماع الاعتراضات. فقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «الحليم من احتمل إخوانه»[1] بل وترتاح لدى استماعك النقد أو الاعتراض؛ لأنّ ذلك إذا لا ينفعك الآن فإنّه سينفعك غداً؛ لأنّه سيرشدك إلى النواقص ويقوي عندك الإيجابيات؛ لذا عليك أن تستعد دائماً لسماع الاعتراضات خصوصاً الاعتراض الحاد من مثل الاعتراضات التالية:

١ ـ أنّ طريقتك التي تدير بها أُمورك غير عملية، وقد جربت من قبلك وكان نتاجها الفشل.

٢ ـ أنّ طريقتك هذه لن تنجح أبداً.

---

(١) الغرر: ص٣٠ رقم ٦٨٤.

٣ ـ أنّك رجل لا تجيد النجاح ؛ لأنّ طرقك قديمة أو ناقصة.

ونؤكد على الاستماع لمثل هذه الاعتراضات لأنّها في أقصى درجات الحدية، وأكثر إيلاماً للإنسان، وهي تشعره بدرجة كبيرة من بخس الحقوق ونكران الفضل، وعليه فإنّك إذا تمكنت من الاستماع لمثل هذه الاعتراضات بصدر رحب فستكون ـ على الأقل ـ منها أقدر، ومعنى ذلك أنّك ستكون أقدر على احتواء الطرف الآخر ثم التفاهم معه.

وأيضاً كن مستعداً لسماع التقويمات السلبية لفكرتك، مثل التقويمات التالية:

١ ـ أنّ فكرتك سابقة لأوانها، أو متأخرة عن أوانها ؛ ولذلك فهي لا تنفع.

٢ ـ أنّ فكرتك مثالية وبعيدة عن الواقع وظروفه القاسية.

٣ ـ أنّ فكرتك لم تلحظ الظروف القاسية التي تمر بها المؤسسة من قبيل الأزمات المالية أو الإدارية أو السياسية.

لذلك ومن أجل التغلب على هذه الاعتراضات والتقويمات بإيجابية فإنّ من الضروري أن تعد نفسك، وتهيئ أدلتك وبياناتك لتنتصر على هذه الاحتجاجات بالحجج وضبط النفس وكن مستعداً لمحاولة سلوك طريق جديد وانعطاف أو تسوية حتى تتمكن من أن تحقق موضعاً لفكرتك في أذهان الآخرين ولنفوذك في ميادين العمل.

الثاني: التأكيد على المنافع، فلكي تخطو باتجاه الابتكار حضّر لكل شيء جوابه، فإنّ الكثير من الأفراد الذين تعمل معهم قد يسألونك بماذا ستفيدنا هذه الفكرة؟ أو ما النفع الذي ستعود به على المؤسسة؟ لذا حاول أن تكسب دعماً لفكرتك، وذلك بإظهار فوائدها وشرحها مع دراسة الخسائر

قياساً إلى الأرباح، وكما ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «إياك والكلام فيما لا تعرف طريقته ولا تعلم حقيقته، فإنّ قولك يدل على عقلك، وعبارتك تنبئ عن معرفتك، فتوق من طول لسانك ما أمنته، واختصر من كلامك ما استحسنته، فإنّه بك أجمل، وعلى فضلك أدل»[١].

الثالث: اجعل كلمة «نعم» سهلة عند الآخرين، أي فكّر بجميع المشاكل التي من المحتمل أن تنشأ أثناء تقديمك الاقتراحات والأفكار، وقدّم جواباً مقبولاً ليس لإظهار أنّك تخطط لكل شيء، وتنظر إلى الأُمور بشمولية فقط، بل لتكون كذلك فعلاً.

إنّ لدى المدراء أو الأفراد من أصحاب الرأي مشاكلهم الخاصة وتصوراتهم المختمرة بالتجارب العديدة؛ لذا فإنّ من الصعب عليك إقناعهم بالجديد ما لم تقدم لهم ما يرضيهم ويقنعهم، وبالتالي فإنّهم لن يتوقفوا ليحلوا مشاكل جديدة قد تفرضها فكرتك الجديدة حتى يوافقوا عليها.

فإنّ أسهل وأسرع جواب لدى أصحاب القدرة والقرار إذا لم يقتنعوا بالشيء بدواً هو «لا» وحينئذ تغلق أمامك الأبواب؛ لذا فكر دائماً أن تقدم لهم أفكاراً واقتراحات مدروسة تلهمهم الجواب بـ «بنعم»، فإنّك بهذه الخطوات الثلاث تتمكن من أن تحصل على توكيد وضمان بقبول آرائك وأفكارك، سواء من قبل المدراء أو الزملاء، وهذا من شأنه أن يوفر الكثير من الوقت الذي تصرفه في مجالات مهمة أُخرى بدلاً من اجترار الأفكار ثانية، والاصطدام بالأقوى منك، كما أنّه في خاتمة الأمر سيجعلك في مصاف الرجال المبدعين الذين لهم دورهم ومكانتهم أينما كانوا.

---

(١) الغرر: ص٩٦ رقم ٧٩.

الفصل الثاني

الإبداع الإداري.. الأهداف والمبادئ والأساليب

حتى تكون المؤسسة في القمة لابدّ وأن تواكب التطوّر، ولا نقصد من التطوّر حداثة الآليّات والتقنيّات كإبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب، أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الحاسوب والبريد الإلكتروني وهكذا، فإنّ هذا أمر يدخل في نظام العمل بشكل طبيعي، بل نقصد منه تطوّر الفكر وانفتاحه وتهذيبه، وتكامل الأساليب وسموّها، وأيضاً نمو الأهداف والطموحات.

وبعبارة مختصرة التطوّر الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجيّة العمل داخل المؤسسة سواء في بعد الإدارة أو بعد العاملين في الداخل والخارج؛ لأنّ العمل مهما تطوّر تقنياً أو امتلك من قدرات فإنّه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبّر شؤونه، وهذا فرق جوهري حتى بين الدول وأنظمة الحكم، فكم من بلد غني وثري يملك كل عناصر الحداثة إلاّ أنّه لا يملك فيه الشعب قراره، ولا يتعامل فيه مع الناس إلاّ كما يتعامل في العصور الجاهلية من البطش والقهر والإهانة والهتك، وكم من بلد فقير تحكمه الحريّة والعقليّة المنفتحة واحترام الآخر ساد بقراره، ونعم بأمنه واستقراره رغم أنّ آلاته ووسائله لا زالت قديمة.

فليس التطوّر رهين الآلات والتكنولوجيا، بل رهين تطوّر الإنسان ونموّه وارتقائه، وتتدخّل أيدي المدراء في وضع اللبنات الحقيقية لهذا النهج، كما

يتدخّل الرؤساء وأصحاب القرار في الدول في وضع لمسات الديمقراطيّة والتعدّدية واحترام حقوق الإنسان.

لقد بات التطوّر والارتقاء الإنساني اليوم ضرورة تلحّ على الأنظمة سواء في الأبعاد السياسيّة أو الاجتماعية أو الإدارية، وأصبح المعيار الذي يحكم على بعض المؤسسات بالبقاء والثبات؛ لذلك بات من المحتّم على الجميع الإذعان لهذه الحقيقة ومواكبتها مواكبة عقلانية متوازنة؛ لأنّ الوقوف أمامها أو الاستمرار على التعامل بالأساليب التي كانت نافعة أو متداولة في مرحلة زمنية يعد حجر عثرة أمام المسيرة الإنسانية.

ومن الواضح أنّ مسيرة الحياة لابدّ وأن تمشي، وأنّ قطار التقدم متسارع الخطى؛ لذا لم تعد تسنح الفرصة للذين لا يحبون التنمية الإنسانية أو التطوّر أو يتخوّفون منها أن يقفوا متفرّجين ما لم يقوموا هم أيضاً بتقويم أساليبهم، ومناقشة أفكارهم وخططهم، وموازنة الصحيح أو المناسب منها مع غيره؛ للمحافظة على الصحيح و تبديل غيره إلى الأفضل والأحسن.

ولا يفهم من كلامنا هذا الانسياب وراء التطوّر للانبهار بهذا المفهوم أو آليّاته؛ لأنّ التطوّر بحدّ ذاته ليس هدفاً بقدر ما هو وسيلة إلى الأفضل وتحقيق الأهداف الأسمى والطموحات الأرقى.

كما أنّا نريد أن نتحرّر من كلّ معتاد أو نمطي سلبي ربّما يعرقل النموّ والتكامل، والذي نقصده ونعنيه أن ندرس أفكارنا وأساليبنا في مجالات العمل؛ لنبقي على الصحيح ونطوره، ونؤكّد ثانية أنّ هذه مهمّة المدراء وأصحاب القرار أولاً وقبل كلّ شيء.

التدبير الخلّاق

ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «التدبير بالرأي والرأي بالفكر»[١] وقال عليه السلام: «التدبير قبل الفعل يؤمن العثار»[٢].

لا أظنّ أنّ أحداً من المدراء وأصحاب القرار لا يحبّ النجاح والانتصار على المشاكل والأزمات، ولكنّ الفرق بين الناجحين والفاشلين أنّ الأوائل تمّعنوا في الأمور، وفكروا بها، وأخذوا بالزمام من حيث ينبغي بلا تردد و لا خوف.

وحينما نجد فكرة صحيحة وأُسلوباً ناجحاً فينبغي الأخذ بهما؛ لأنّ هذا هو الذي يثبت مصداقيتنا وحنكتنا وخلاقيتنا، وهو الذي قامت عليه فلسفة وجودنا كمدراء أو مسؤولين أو عاملين؛ لذلك علينا أن لا ننسى دائماً أنّ الحكمة ضالّة المؤمن.

من الواضح أنّ التطوّر والنمو يتوقّف على الإبداع والخلاقيّة بدرجة كبيرة؛ لأنّ مسيرة التقدم لا تتحقق بالكلام، ولا تنال بالشعارات أو بالخطط المثالية، وإنّما تتحقّق بالتدبير الخلّاق.

طبعاً لا نريد أن ننكر دور الأفكار المتطلّعة والأهداف العالية وأهميتها في التطوير والتنمية؛ لأنّ معادلة النموّ تتقوّم بأطرافها جميعاً، ولكن يبقى للتدبير والإدارة أيضاً الدور الأكثر فاعلية، بل والأكثر أهميّة في إيجاد أو تطوير الأفكار والأهداف معاً؛ إذ كلّ مؤسسة تتقوّم بالعنصر البشري؛ لذا لا تعدم أن تكون لها أفكار متطلّعة وأهداف بعيدة وطموحات وآمال تسعى

---

(١) الغرر: ص٢١ رقم ٣٢٢.

(٢) الغرر: ص٢١ رقم ٣٢٤.

لتحقيقها؛ إذ لولا هذه لبطل دورها، وأصبح وجودها بلا معنى، إلاّ أنّ القدرة الحقيقية في الوصول إليها تكمن في تدبير وحنكة مدرائها.

يقولون: إنّ التطوّر المستمر والبقاء في القمة معادلة تتقوّم بالفكر المتطلّع والأساليب المبدعة والإدارة الخلاّقة، والإخلال بواحد من هذه الأطراف الثلاثة يعني أنّ النتيجة ستكون صفراً بالقياس إلى التطوّر وإن كانت ثقلاً حقيقياً فيما حققت من إنجازات، أو تقوم به من أدوار؛ لأنّ النتيجة تتبع أخس مقدماتها كما يقول المناطقة، لكن الفكرِ والأساليب الناجحة يتقوّمان بالإدارة الفاعلة والخبيرة في طموحاتها وتطلّعاتها؛ لذا ينبغي على المدراء المبدعين على اختلاف أدوارهم ومهامهم أن يكونوا على إحدى ثلاث حالات، هي:

الأُولى: أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم.

الثانية: أن تكون لديهم سماحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار والإبداع.

الثالثة: السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة وتعبئة المؤسّسة بها.

إنّ أغلب المدراء الناجحين هم قوّاد التغيير، وهم أصحاب النشاطات الابتكاريّة، سواء بالمباشرة أو بالوسائط والأساليب، وغالباً ما يسمى مدراء الابتكار باسم مدراء الأفكار؛ لذلك يجب أن يعامل مفهوم إدارة الأفكار بعناية فائقة، وخصوصاً الأفكار الرامية إلى التنمية والتطوير والتكامل، كما يجب أن يُعتنى بالأعمال والأدوار الوظيفية للأفراد.

مبادئ الإبداع والخلاقية

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية وأساليبنا مبدعة وخلاّقة ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها، سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:

١ ـ افسحوا المجال لأيّة فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتّجاه الصحيح، وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من المحتملات تبدّلت إلى حقائق، وتحوّلت احتمالات النجاح فيها إلى موفقيّة، فقد ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «بكثرة الاحتمال يعرف الحكيم (الحليم)»[1].

وبتعبير آخر: لا تقتلوا أيّة فكرة، بل أعطوها المجال، وامنحوها الرعاية والعناية؛ لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العامّ، فإنّ الابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين؛ لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرّية في المجالات الرئيسيّة للعمل، وتصبّ في الأهداف الأهم.

٢ ـ أنّ الأفراد مصدر قوّتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

٣ ـ احترم الأفراد وشجّعهم ونمّيهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسّسة، فإنّ ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل، وهل المؤسسة إلاّ مجموعة

---

(١) الغرر: ص١٦٧ رقم ١٧٤.

جهود أبنائها وتضافرهم؟.

٤ ـ التخلّي عن الروتين واللامركزيّة في التعامل تنمّي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدّم والنجاح.

٥ ـ حوّلوا العمل شيئاً ممتعاً لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حوّلنا النشاط إلى مسؤوليّة، والمسؤوليّة إلى طموح وهمّ.

٦ ـ التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقّق إلاّ إذا شعر الفرد بأنّه يتكامل في عمله، وأنّ العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيّته أيضاً، فإنّ هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعيّة الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف. فإنّ كل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته، وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحريك لكي يصنع من أفراده مبدعين بالفعل، ومن مؤسسته كتلة خلاّقة.

٧ ـ التطلّع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرّك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد؛ لأنّ الشعور بالرضا يعود معكوساً على الجميع، ويرجع بالمؤسّسة إلى الوقوف على الموجود، وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل.

إذاً لنسع إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار، وكلّما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد حتى نضمن مسيرة فاعلة وحيّة ومستمرة ومتكاملة.

٨ ـ ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل أن تكون النسخة الرائدة والفريدة هو الإبداع؛ لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً، وأخذ الجيّد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيّات.

فالمؤسسات وفق الاستراتيجية الابتكارية إمّا أن تكون قائدة أو تابعة

لنسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلاّ سنكون من التابعين أو المكررين، وليس هذا بالشيء الكثير.

٩ ـ لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأُخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربّما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربّما لم تصل المناقشة الأُولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأُخرى.

١٠ ـ يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهميّة بالغة؛ لأنّه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

١١ ـ أنّ الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار هو الجنوح إلى البقاء على ما كان؛ لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والروتينات القديمة التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفة؛ لأنّ التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونَفَس جديد، خصوصاً وأنّ الجديد مخيف؛ لأنّه مجهول المصير، والابتكار بطبيعته حذر، وفيه الكثير من التحدّي والشجاعة؛ لذلك فإنّ المهم جداً أن يعتقد الأفراد أنّ أعمالهم الإبداعيّة ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة، كما أنّها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر، وهذا أمر يتطلّب المزيد من الخوض والمحاورة والنقاش حتى يصبح جزء الاعتقادات والمبادئ، ويتكرّس هذا إذا اعتقد الأفراد ببساطة أنّ المؤسسة تستقبل المبدعين والأعمال الإبداعية برحابة صدر، وتدعمها نفسياً واجتماعياً ومالياً ومادياً.

عناصر الإبداع في المؤسسات الرائدة

إنّ تطبيق مفاهيم إدارة الابتكار والإبداع بالنسبة للجان العمل أو المؤسسات الإداريّة والحكوميّة على اختلاف أنواعها وتحت أيّ إطار كانت أو في أيّ بلد من البلدان عملت لابدّ وأن يترافق مع عمليات التنمية والإصلاح الإداري بهدف إحداث تغيير نوعي وجذري في الوسائل والأساليب الإدارية حتى نتجاوز العادات أو التقاليد التي تعرقل التنمية الإيجابيّة، ومن أُولى هذه العادات الفردية وضع جميع السلطات في أيدي أفراد الإدارة العليا التي تخنق فرص المشاركة والإحساس بالانتماء الروحي للمؤسّسات وجماعات العمل، وتكبت الأصوات الحرة والقدرات الإبداعية.

إنّ الاتجاه الصحيح للمنظمات الرائدة يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات، ومن اختمار التجارب وتوسّع الأفكار وارتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشريّة الهائلة أُسساً استراتيجية للوصول إلى وضع أفضل في البقاء والتطوّر والاستمرار، وهذا ما يتطلّب دائماً توفير عناصر الابتكار والإبداع، وعناصر الابتكار الأساسية هي:

- التخطيط الاستراتيجي.
- التفكير الاستراتيجي.
- بناء ثقافة الأفراد والمؤسّسة وفق معايير إنسانيّة رفيعة.

التخطيط الإستراتيجي

واضح أنّ أهمّ ما يطمح إليه التخطيط هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وكلفة أقلّ؛ لذلك فإنّه لا يكتمل ما لم يتم اختيار الوسائل المناسبة الموصلة إلى الأهداف؛ ولذا عرّفوه بأنّه: العمليّة التي يتمّ بواسطتها تصوّر مستقبل المؤسسة، وعمليّة تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل، ولكي ينتج التخطيط الاستراتيجي فإنّه ينبغي أن يضع أجوبة صحيحة وكاملة للأسئلة التالية:

أين نذهب في مسيرتنا؟ وما هي النقطة أو المنطقة أو البيئة أو المرحلة التي نذهب إليها في كيفيتها وشروطها وظروفها؟ وكيف نصل إلى ما نريد؟

و لو طبّقنا هذه الأسئلة على مثال في البعد العسكري أو السياسي ستتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق النصر أو الهزيمة، فمثلاً لو أراد قائد عسكري أن يفتح أرضاً ينبغي أن يدرس:

أولاً: إلى أين يذهب؟

وثانياً: المنطقة التي يريد الوصول إليها في كيفيتها ومناخها وطبيعتها.

وثالثاً: كيف يصل إليها؟

فإنّ التقصير في دراسة أيّ واحدة من هذه الثلاث يخرجنا عن الاستراتيجية؛ لأنّ الأُولى تحدّد الهدف، والثانية تعطيه زمام القيادة فيما بعد الوصول، وترفع من قدراته على الحفاظ على الانتصار والتنبؤ بالمستقبل، وتجعله مستعداً له، والثالثة تجعل لأهدافه مصداقيّة.

والمجموع المكوّن من هذه الخطوات يعدّ استراتيجية لعمله، وهكذا الأمر في الأعمال السياسية سواء في مجال الحكومات أو المعارضة أو أي مجال آخر،

وبهذا يصبح التخطيط الاستراتيجي كأحد العناصر الهامّة في عملية الابتكار والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة والتنبوء بهدف التطوّر والتنمية والتغيير.

التفكير الاستراتيجي

لاشكّ أنّ عملية الابتكار والإبداع تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسّسات إلى المستقبل البعيد الأمد، وأن تضع له الخطط الكافية المبنيّة على التفكير المنطقي السليم، ولا ينبغي أن تعدّ النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت كما قد يحسبه بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر فيلحّون على المدراء بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية؛ لأنّ الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء، والاستثمار قد يكون على مستوى أرقى وأكثر ربحاً؛ إذ ستنشأ عنه خطوات أساسيّة في المستقبل تؤمّن العمل وتحفظ الأدوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل، فهو في المجموع ليس مضيعة للوقت ولا للطاقات، بل هو تكثيف مدروس ومنتج.

ووفقاً لهذا فإنّ المنطق السليم يتطلّب أن نجعل التفكير والوقت معاً في خدمة الاستراتيجية الإبداعية، وسنكون قادرين على ذلك إذا راعينا بعض الخطوات، منها ما يلي:

١ ـ إذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل الأمد وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية سواء في الأفراد أو تكاملية المؤسسات أو إيجاد البرامج الجديدة ونحو ذلك.

٢ ـ إذا آمنت الإدارة بأنّ التفكير السليم هو أهم خطوة في تجاه تحقيق

الأهداف؛ لأنّه سينشأ عنه خطوات أساسية تساهم وبقوة في تفعيل الإبداع وفي تحسين مستوى الأداء.

٣ ـ إذا التزم الأفراد ـ مدراء وعاملون ـ بشرائط الوقت المطلوب في جميع الوظائف والأدوار وبشكل متكامل ومنسجم.

٤ ـ إذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم على أنّهم يمثلون جزءاً من الاستراتيجية وعنصراً هاماً في إنجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المؤسسة وإنجازاتها.

وبعكس ذلك إذا كانت آفاق التفكير قصيرة الأمد والأفراد العاملون لا ينظرون إلى المستقبل إلاّ من زوايا محدودة، وإنّ الإدارة تخصّص القليل من الوقت للتفكير، وربّما لا تخصّص أي وقت للتفكير والإبداع على الإطلاق، أو تنشغل بمعالجة المشاكل الصغيرة المحدودة والتي لا تنتهي في يوم من الأيام دون أن تكلّف نفسها عناء المشاكل المعقّدة والكبيرة التي تتطلّب التفكير الخلاّق والإبداع في الحلول، أو تدفع أفرادها لأداء أدوارهم اليومية دون أن توسّع في آفاقهم وتطلعاتهم المستقبلية، فحينئذ يمكن أن نحكم على هذه المؤسسة بأنّها عديمة الفكر الاستراتيجي، وبالتالي فهي غير مؤهّلة للقيام بالأدوار الأكبر والأهم التي بها تتحقق الأهداف الحقيقية.

إنّ التفكير السليم والاستراتيجي ليس سهلاً، بل هو أمر في غاية التعقيد كما هو في غاية الأهمّية؛ لأنّه يتطلّب من أصحاب القرار جملة من الشروط التي يجب القيام بها دائماً حتى يعدوا من المبدعين أو الاستراتيجيين، بعضها يرتبط في المجموع العام للمؤسسة كما عرفته ممّا تقدّم، وبعضها في خصوصيّاتهم الخاصة كأشخاص من سائر البشر، والتي منها: توفير الوقت الكافي للتفكير في أيّ أمر من الأُمور، وتعريضه للنقد

والمشاورة والاستماع إلى مختلف الرؤى والآراء حوله، خصوصاً الأُمور المهمة، فضلاً عن الأهم؛ إذ إنّ الأحكام المرتجلة أو الخاطفة والسريعة تكون أكثر خطأً وانتقاداً، بل ومعرضة إلى تداخل الأحكام مع بعضها فيخرج القرار فيها خالٍ من التوازن والإنصاف. فإنّ استخدام عقلين بدلاً من عقل واحد يعدّ وسيلة جيدة للتقليل من التحيّز في الرأي أو المحدودية في الفكر، فخير الناس من جمع عقول الناس إلى عقله.

ومنها: الابتعاد عن المشاعر الساخنة لدى التخطيط أو التفكير أو اتخاذ القرار، فإنّه من الممكن أن يتغيّر تفكيرك عندما تتغيّر مشاعرك؛ لذلك يجب الفصل بين الأفكار والمشاعر لكي تكون الأعمال أكثر منطقية، وهذا لا يعني تجريد القرار من المشاعر، بل قد نجد في الكثير من الأحيان أنّ القرار الصحيح هو الممزوج بين الفكر والمشاعر؛ إذ لا يمكن إهمال الجوانب العاطفية والإنسانية في المدراء والعاملين، وإنّما المقصود أن يكون قرارنا منطلقاً من التفكير المنطقي السليم، فقد نجد أنّ خلط المشاعر في بعض القرارات أفضل، وقد نجد تجريدها أفضل، وهذا أمر إيجابي وبنّاء، والسلبي في القرار الناشئ من المشاعر من دون وعي ودراية.

ومنها: ينبغي أن نضع في بالنا دائماً أنّ من الصعب أن نفكر بطريقة منطقية كاملة، وأن نتجنب الوقوع في الهفوات أثناء التفكير أو العمل أو القرار ما لم نراعِ طرق التفكير السليم والصحيح لتجنب ذلك، وهذا ما يتطلب منّا دائماً التفكير المتزايد، والاستشارة، وتقليب الآراء، وتجنّب المشاعر الحادّة، فبذلك نستطيع أن نحقق أعمالاً إبداعية مبتكرة وفعّالة.

بناء ثقافة الأفراد والمؤسّسة

تتلخّص الثقافة الإنسانيّة في المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنّه جزء لا يتجزأ من الكل، وأنّ الكل جزء لا يتجزأ منه، ومن الواضح أنّ إيجاد هذا النوع من التثقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية؛ لأنّه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلية أو الوظيفية؛ لذلك فإنّ المنهج الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أنّهم أعضاء أُسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم، وضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم، وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين، وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل.

وهذا ليس بالأمر الغريب أو المثالي حينما ندعو إليه، بل قامت عليه منهجية إدارية علمية في العديد من المؤسسات والدوائر، ولعل أهم وأكثر الإدارات التي ترتكز على ثقافة المؤسسة اليوم هي ما يصطلح عليه اسم «إدارة الجودة الشاملة» وقد عرفوها بأنّها: فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة، وهي تطبيق للطرائق الكمّية والموارد البشرية لتحسين كل العمليات ودرجة الوفاء وتلبية حاجات الزبون الحالية والمستقبلية[1].

وعلى هذا فإنّ خلق ثقافة إنسانية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات لبرنامج إدارة الجودة الشاملة؛ إذ ليس من المنطقي البدء

---

(١) أنظر إدارة الإبداع والابتكار: ج١، ص١١١؛ عن طريق تحسين الجودة: ص٧٣.

بتطبيق هذا البرنامج في مؤسسات تقوم على ثقافات مناوئة لا تؤمن بالإنسان إلاّ بمقدار ما يؤدي من دور وعمل، ولا تتوفر فيها مقومات الرعاية الإنسانية والتنمية الابتكارية للأفراد. فإنّ ما قيل: من أنّ الثقافة أولاً وقبل كل شيء تثبت مصداقيته لدى كل تغيير وإبداع جديد.

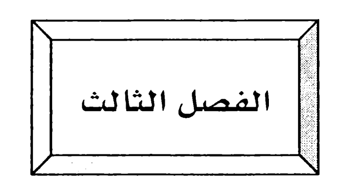
ومن هذا المنطلق يجب أن تحدد المؤسسة طرق إيجاد ثقافة الارتقاء البشري فيها؛ لأنّ الثقافة ليست مسألة تكنوقراطية كما يقولون، ومهما بلغت التطورات التكنوقراطية أو الآلية فإنّها تبقى أعضاء وآليات في الكيان الإداري، وتبقى الثقافة بمنزلة الرأس والقلب اللذين يحركان كل شيء في الجسد، ويبعثان فيه الحيوية والنشاط والفاعلية. والصفات الأساسية للثقافة الحيّة ينبغي أن تكون كما يلي:

١ ـ مفتوحة لا مغلقةِ وضمن إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لا خارجة منها ولا قاصرة عنها.

٢ ـ أن تؤمن بالإنسان وبقدراته العالية على التطوير والتحسين المستمرين، وفي الحقيقة أن تؤمن بأنّ التطور والنمو يبدأ أولاً من الأفراد لا من الآلة والصناعة.

٣ ـ أن تكون شاملة من أعلى مستويات المؤسسة إلى أصغرها، وأن تفسح المجال لكل فرد في أن يبدي ما يريد ويعمل ما يعتقد ما دام في إطار النظام والحدود المعقولة.

٤ ـ أن تكون عائلية، أي ينظر من خلالها إلى المؤسسة على أنّها كعائلة واحدة مترابطة ومتعاونة يجمعها رأس واحد وهمّ مشترك، وبذلك نضمن مؤسسة ناجحة وخلاّقة وباقية في القمّة.



التغيير الإداري كيف ولماذا؟

بات معروفاً لدى الجميع أنّ التغيير أمر محتوم في كل مؤسسة ونظام؛ لأنّ الزمان متحرّك والكفاءات البشرية في تنامٍ، والحاجات والضرورات في تزايد واتساع، وإلى هذا يستند القائلون بأنّ التغيير سنة من سنن الحياة.

وعليه فإنّه لا يمكن أن تبقى الأعمال والمؤسسات والأنظمة على حالة واحدة دون تنام أو تغيير، فعلى الجميع أن يتغيّر ويغيّر من أساليبه وأفكاره، ابتداءً من الدول وأنظمة الحكم إلى المؤسسات وحتى الدوائر الاجتماعية الصغيرة في البيت والأُسرة، ولعلّ قوله سبحانه: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾[1] يشير إلى بعض ذلك؛ فليس الجيل السابق نفس الحالي، ولا الأبناء اليوم نماذج مكرّرة لأبناء الأمس، كما أنّ ثقافة الغد ليست تكراراً لثقافة اليوم، فلكلّ جيل أفكار وطموحات وهموم قد تتفق معها الأجيال الأُخرى وقد تختلف.

وقد ورد عن مولانا أمير المؤمنين عليه السلام: «لا تُقسروا أولادكم على آدابكم، فإنّهم مخلوقون لزمان غير زمانكم»[2]، فإذا لم نبدأ بتغيير أوضاعنا وتطويرها بحرّية وعقلانية وتوجيه فإنّه سيُفرض علينا التغيير، وربما في

---

(١) سورة الرعد: الآية ١١.

(٢) شرح نهج البلاغة لابن أبي الحديد: ج٢٠، ص٢٦٧، رقم ١٠٢ الحكم.

أشكال غير محمودة العواقب.

إذاً لابد أن نغيّر ما في أنفسنا وأفكارنا ومناهجنا إلى الأفضل ما دام التغيير سنة من سنن الحياة، وإلاّ فإنّ التغيير سيكون نحو الأسوأ.

دواعي التغيير

إنّ الدواعي التي ينشأ منها التغيير عديدة، وربما نلخص بعضها فيما يلي:

١ ـ المجتمع سواء أكان أيديولوجياً أم اجتماعياً أم تكنولوجياً.

٢ ـ المسؤولون والعاملون في مختلف الشؤون والمجالات، باعتبار أنّ التغيير والمواكبة للظروف وسيلة للحفاظ على المؤسسة وضمان بقائها في مجتمع متغير ومتطور بشكل مستمر.

٣ ـ الضرورات والحاجات والتطلّعات.

٤ ـ الضغوطات الخارجية.

كلنا يشاهد اليوم دخول أنظمة الحواسيب والطفرات العلمية المتسارعة في جميع المؤسسات والدوائر كنموذج إداري، كما نلمس وبوضوح التطلّعات الكبيرة التي تحفّز في الجيل الجديد نوازع الحرية والانفتاح والتعايش مع الديمقراطية معايشة إيجابية فاعلة كنموذج فكري وثقافي، وكما نشاهد أيضاً الرقابة والحذر الذي تعيشه بعض الأنظمة المستبدّة ـ في انتهاكها لحقوق الإنسان والاعتقالات العشوائية والأحكام العرفية ـ من الإعلام والمنظمات الحقوقية العالمية كنموذج للضغوطات الخارجية.

هذه بعض النماذج للضرورات والدواعي التي تشكّل بالتالي القوة الدافعة إلى التغيير في البلدان الأقل نمواً أو الأكثر تورّطاً في الاستبداد

والانغلاق الفكري، أو تلك التي تتعامل إدارياً بالروتين القديم والأنظمة البدائية، وتظهر هذه الضغوطات ليس في قوة الدفع والتحريك فقط، بل تظهر آثارها أيضاً حتى على الطابع العام للدول والمؤسسات؛ سواء في مستوى الأداء وتحسينه أو سرعته وتطوره، فلا يقدر أحد أن يراهن على بقائه إذا وقف أمام عجلة التطور والنمو، ولا يمكن لأحدنا أن يزعم أنّه الأقوى على تحدي ضرورات الحياة ومخالفة سننها، فضرورة العقل والحكمة تدعو إلى عقلنة التغيير وتوجيهه نحو الأفضل؛ لأنّنا لا نريد من التغيير مجرد التحول إلى وضع معين على خلاف ما كنا عليه من قبل بأيّ شكل كان؛ لأنّ هذا إخلال بالتوازن غير معروف المصير، بل نريد من التغيير التطوير ذا الطموحات العالية والانفتاح الإيجابي، والخطط البناءة للوصول إلى الأهداف؛ فما لم يتصف بالسمات التالية لا يمكن أن نعدّه تغييراً إيجابياً:

١ ـ أن يكون معروف الأهداف ومعروف الوسائل.

٢ ـ أن يكون ضمن خطة مدروسة ومتوازنة.

٣ ـ أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكيلا يخرج عن السيطرة المتوازنة.

٤ ـ أن يأتي بطموحات وتطلّعات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها، ويزيدهم حماساً وتماسكاً.

٥ ـ أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم.

٦ ـ رفع مواقع الضعف والاختلالات السابقة عبر إزالة النواقص والسلبيات القديمة التي ثار التغيير عليها.

٧ ـ يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من

إيجابياتها.

٨ ـ اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف، وغير ذلك من السمات التي في مجموعها تعدّ مؤشراً حقيقياً للتغيير الإيجابي الذي يحقق طموح المؤسسة في البقاء، ويضعها في قائمة المؤسسات المنافسة.

ويمكن أن تعرّف إدارة التغيير بأنّها الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأُمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنّب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبّر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.

وتستخدم إدارة التغيير أُسلوبين في ذلك:

الأول: أُسلوب دفاعي، ويتمثّل في الغالب في محاولة سدّ الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير؛ إذ إنّ من الواضح أنّ كل تغيير أو تجديد أو تطوير يستلزم هدم غير النافع أولاً قبل البناء. والإدارة التقليدية حيث لا تؤمن بضرورة التغيير أو لا تملك شجاعة الإقدام عليه أصلاً أو أُسلوباً فإنّ حكمتها تدفعها لسدّ الثغرات والنواقص التي تنجم عن العملية التغييرية؛ لأنّ ذلك في نظرها أفضل أُسلوب يحفظ إلى حدٍّ ما كيان المؤسسة مع خسائر أقل؛ لذلك فإنّ هذا الأُسلوب يتّسم بأنّه دفاعي، ويتخذ شكل رد الفعل عن فعل التغيير، أي إنّ الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالباً ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير.

بينما قد تستدعي الحكمة في بعض الأحيان مواكبة التغيير بأُسلوب مدروس، والسعي للاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها في تبديل

بعض المواقع أو الأفراد العاملين أو تطوير أساليب العمل؛ لأنّ هذا أضمن لبقاء المؤسسة وأحفظ لها من السقوط.

الثاني: أُسلوب الاحتواء، وهو أُسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال، وما تملكه من قدرات، وتوجهها بالحكمة والحنكة نحو تحقيق الأهداف برويّة وموازنة، وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير، بل والتنبؤ به ليمكّنهم من التعامل معه ثم تحقيق النتائج الأفضل.

وهذا الأُسلوب يتطلب من الإدارة المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه وضبطه ليصبّ في الصالح العام، هذا في البعد الإيجابي، أما في البعد السلبي فإنّه يتطلب منها اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه.

إنّ التغييرات التي تحدث في المؤسسات غالباً ما تهزّ توازنها كلياً أو جزئياً؛ ولذا تتطلب أُسلوباً إدارياً يختلف عن الأُسلوب التقليدي؛ لتكون الإدارة قادرة وعلى مستوى جيّد من الحكمة والهدوء على احتوائه وتنظيمه وتحقيق التوازن الجديد للمؤسسة وفق مبدأ عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة بدلاً من مبدأ عمل الأشياء بطريقة صحيحة فقط، والذي يعتمد عليه الأُسلوب التقليدي في الغالب.

وبهذا يظهر الفرق الجوهري بين الأُسلوبين الدفاعي والهجومي؛ فإنّ الأول يعتمد على الضوابط لإعادة الأُمور إلى نصابها، فإذا تجاوزت النصاب انفلت الزمام من أيدي الإدارة وعاد عليها بالضرر، بينما الأُسلوب الهجومي يدرس الصحيح ويقبله، ويردّ الخطأ ويتجنبه؛ لذلك فإنّه ينحى منحىً وسطاً يواكب الطموحات والتطلّعات، فيأخذ بالصحيح ويتجنّب

الفاسد؛ وبذلك فهو يعدّ أُسلوباً أفضل لإبقاء المؤسسة والمحافظة على كيانها وعلى تفوّقها في الأداء.

التغيير المدروس وغير المدروس

إنّ التغيير ليس هدفاً بل هو طريق، فإنّ اتخاذ التغيير هدفاً بذاته ينتهي إلى ضدّه، ويتحوّل إلى فوضى واضطراب لا تحمد عواقبه؛ لذا ينبغي أن نميز بين التغيير العشوائي الذي يحدث بلا إعداد وتهيئة ودراسة كافية له، وبين الآخر الذي يخضع لعمليات توجيه وقيادة حكيمة وخطط مدروسة؛ لذلك فإنّ الآثار التي تترتّب على كلا النوعين في التغيير متباينة؛ فالتغيير العشوائي أمر سهل وبسيط ويمكن البدء به بسرعة؛ لأنّه هدم، والهدم أمره سهل وبسيط، خصوصاً في الجماعات التي يعاني أفرادها من أزمة الوعي، أو تعاني صفوفها من التراكمات والتوتّرات السلبية الكامنة أو المحدودة؛ لذلك فإنّ مجرّد الدعوة إليه والسير باتجاهه يؤدي إلى تمزيق وحدة الصف، وتفكيك الأواصر، والانتهاء بالمؤسسة والعاملين فيها إلى أسوأ الأوضاع، بخلاف التغيير المخطط فهو أمر صعب ويحتاج إلى المزيد من العناية والتفكير والتصميم والإرادة، وقبل كل ذلك الوعي الخلاّق، وإدراك ضرورته، وضرورة العمل عليه لردم الفجوات ورفع النواقص وسدّ الثغرات، أو لرفع مستوى العمل والأداء، أو فتح آفاق التطلّعات والأهداف إلى الأعلى؛ لذلك فإنّه إذا تم الإعداد المناسب له فإنّه سيحدث قفزة نوعية في العمل والعاملين في أي مؤسسة كانوا، وعلى أي صعيد عملوا.

ومن هنا ينبغي على الإدارات أن تتنبأ بالمستقبل دائماً، وتدرس أوضاعها وأفكارها، وتخطط للتغيير والتطوير كلما أدركت أنّ هناك حاجة إليه أو

ضرورة تتطلّبه، فإنّها بهذا الأُسلوب تكون قد احتوت الأمر واستثمرته على أحسن ما يرام، وإلاّ فإنّ الأُمور قد تنقلب، وتتبدّل الإيجابيات إلى سلبيات، وهذا الأمر نجده ملحوظاً في العديد من المؤسسات التي كانت تعمل وفق الأنظمة القديمة والأساليب المغلقة، خصوصاً الأنظمة السياسية والمؤسسات الحكومية في العالم النامي والثالث.

فإنّ ارتفاع مستوى الوعي لدى الجماهير والانفتاحات الفكرية والاقتصادية والسياسية التي جاءت بها العولمة وسائر برامج الاتصالات والفضائيات وغيرها فضحت الكثير من الأساليب القمعية والمستبدّة، وبات من الصعب على حاكم مستبد أو نظام قمعي أن يتكتّم على سياساته، أو يخفي الحقائق عن الشعب؛ لذا باتت المطالبة بالانفتاحات السياسية والتعددية الحزبية والدستورية وغيرها من مظاهر الديمقراطية أمراً ضرورياً يدركه ويتمنّاه الجميع؛ لذا نجد أنّ الحكومات انقسمت حياله إلى قسمين:

الأول: وقف أو أراد الوقوف أمام هذا المدّ الانفتاحي العارم الداعي إلى التغيير وتطوير الأساليب والممارسات السياسية والقانونية، فسرعان ما أُطيح به وسقط بلا عودة، كما لاحظناه في العديد من أنظمة الحكم في أوروبا الشرقية، ونفس الأمر صار يهدد الأنظمة المستبدة في الشرق الأوسط وغيرها.

الثاني: وهو الذي أدرك ضرورة المرحلة وأخذ يواكبها عن كثب، وخطَّط واستعدّ لها، وبدأ بالسماح ببعض الانفتاحات والممارسات الديمقراطية؛ وبذلك يكون قد ضمن لنفسه البقاء، ولشعبه ومؤسساته المنفعة.

وهذه حقيقة علينا أن نؤمن بها جميعاً؛ إذ إنّ الرأي العام والمطالب

المشروعة هي كالسيل الجارف، فإذا لم نخطط لاستثمارها إيجابياً فإنّها تنقلب إلى السلب، وتؤدي إلى مضاعفات ليست تصبّ في الصالح العام.

إذاً علينا أن نتنبأ بالتغيير دائماً، وندرك ضروراته، ونستعدّ له، ونخوض فيه بكل شجاعة وإنصاف، لنتمكّن من توجيهه وقيادته إلى النتائج الأفضل، فإنّا بهذا نتمكن من ضمان المنافع، ونتجنّب الأضرار والمساوئ؛ ليكون التغيير في صالح الجميع.

مقاومة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة؛ لأنّها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضاً، ووضع النقاط على الحروف، والفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في مكانه المناسب.

وتشتدّ الصعوبة إذا واجه المدراء أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوّفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير؛ لأنّ بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، أو هدراً للطاقات، وبعضهم الآخر يرى فيه تهديداً لمصالحه الخاصة؛ ولهذا فإنّ ردّ الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله.

لذا تصعب مهمة المدراء هنا؛ لأنّها تتطلب منهم القيام بعمليات توجيه وتوعية وتطمين كافية لزيادة الثقة والاستقرار، وتحويل الخوف منه إلى قناعة، والعرقلة إلى دفع، وهذا لا يتم إلاّ إذا تمكنا من إقناع الأطراف بأنّ التغيير هو تقدم نحو الأفضل، وأنّ التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية

في نفع الجميع، ويصبّ في خدمة العمل والمؤسسة؛ لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين؛ لتكوين رأي عام جيّد، وكتلة من العاملين تدعم المشروع وتبني لبناته.

ذلك أنّ عدم فهم الدوافع والغايات وعدم إيجاد من يحمي الفكرة ويتبنّى آلياتها يوجد روح المقاومة له، وصياغة الأجواء المضادّة للحؤول دونه، ومن هنا لعلّ من المناسب أن نذكّر ببعض الأسباب التي تدعو الكثيرين لمقاومة التغيير، وهي كالتالي:

١ ـ انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة؛ وذلك لأنّ التغيير يتطلب تبديلات وتغييرات في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي، خصوصاً عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.

٢ ـ توقّع الخسارة، فغالباً ما يتوقع المعنيون بالتغيير أنّ هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أُخرى غير مصرّح بها قد تعود عليهم بالضرر؛ لأنّ التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة؛ الأمر الذي قد يعرّض العديد من الأفراد للمحك والميزان، وخصوصاً أُولئك الذين يشعرون بالتقصير في إنجاز الوظائف أو الإحباط في الإنجاز، أو قد يكون من أجل استبدال بعض المسؤوليات والوظائف، وتغيير في جدول الأولويات، أو ترقية بعض الأفراد مقابل إقصاء البعض أو إنزالهم من مراتبهم أو تصعيد غيرهم على حسابهم، وغير ذلك من الدوافع والأسباب التي هي في المحصلة النهائية تعود عليهم بالخسارة، خصوصاً أُولئك الذين يفترضون أنّ التغيير موجّه ضد مصالحهم.

٣ ـ التخوّفات الاقتصادية، فإنّ بعض الأفراد يتصور أنّ التغيير يهدر دخله؛ لأنّ التغييرات الجديدة تتطلب تغيّر في معادلات الدخل والصرف

وميزانيات الأعمال؛ الأمر الذي قد لا يرتضيه أو يلبّي طموحاته، خصوصاً وأنّه تعوّد على مجاراة وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه ودواعيه وشروطه.

٤ ـ القلق الاجتماعي، فإنّ التغيير بطبيعته قد يولد تخوّفاً من المجهول عند بعض الأفراد؛ لأنّه يؤدي إلى فكّ بعض الأواصر والارتباطات، وتأسيس أواصر وارتباطات جديدة غير معروفة من حيث الأفراد والعناصر والمشارب والأمزجة، وربما يستلزم في بعض الأحيان الارتباط بعناصر لا يحبون التعامل معها، كما قد يفكّ ارتباطهم بعناصر يحبّذون التعامل معها.

٥ ـ الخوف من أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلّم مهارات جديدة وتجميد مهارات كانت مكتسبة ومختمرة، هذا فضلاً عما قد يسببه التغيير من تبدل في المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات؛ إذ قد يخشى الإعلامي الذي يحبّ هذا الدور، وتطبّع مع مهاراته أن يبدّل التغيير دوره إلى إداري أو مدير مالي، الأمر الذي يجعله متعثراً في مسيرته ودوره، إلى غير ذلك من الأسباب والدواعي، وعلينا أن نعرف أنّ عمليات المقاومة للتغيير لا تنشأ من الأفراد فقط، بل قد تكون جماعية، وحينئذٍ ستشكل خطورة كبيرة؛ لأنّها في هذه الصورة تكون قد تحوّلت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصوّر والانطباع.

وعليه فإنّه إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية فإنّه سيؤدّي إلى الانقسامات الداخلية أو تحطيم المؤسسة بالكامل، كما ينبغي أن نلتفت أيضاً إلى أنّ التغيير غير المدروس قد يسبّب تنظيم عمليّات المقاومة من قبل العديد من المدراء وأصحاب النفوذ، ويجعل الموانع حينئذٍ خططاً مرسومة بشكل دقيق، ومحمية بالقدرة والنفوذ، بحيث تؤدّي في محصلتها إلى

فشل التطوير والتغيير بشكل كبير، ويبرز ذلك في مظاهر عديدة في المؤسّسة نفسها التي منها ما يلي:

١ ـ الجمود الهيكلي، أي يتم انتخاب العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تساهم مساهمة إيجابية في التغيير لتحييدها أو جرّها إلى صفوف المقاومة، وبالتالي قد تنقسم المؤسسة إلى جماعات تمثّل كل جماعة تياراً يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل التيار الآخر والواضح أنّ هذا الشكل من العمل سيخرج من المنافسة إلى الصراع، ثم يتبدل الصراع إلى حرب داخلية مستعرة تحرق الأخضر واليابس إذا لم نكن ماهرين في إدارته بالشكل المناسب.

٢ ـ كما قد تتخذ عمليات المقاومة بعض الأساليب الخفيّة والمبطنة بدلاً من أن تكون ظاهرة وعلنيّة، ولعلّ هذا من أخطر الأُمور تهديداً لمصالح المؤسسات والأنظمة؛ لتشكّل المزيد من الضغط على المسؤولين أو التصعيد من مستوى الفشل.

٣ ـ تقييد جماعات العمل أو المشاريع والخطط أو عرقلتها بذرائع مختلفة.

٤ ـ زيادة تمسّك بعض الأفراد بما عندهم من مهام وإمكانات وتشديد القبضة عليها لكيلا تفلت من الزمام، وتعطيهم القدرة على التحكم بها متى شاؤوا خوفاً من فقدانها، أو عناداً للتغيرات الجديدة.

٥ ـ اشتداد حالة التذمّر وتوسيع نطاقها لجعلها حالة مستشرية، وهذا الأمر يستفيد منه غالباً الأفراد الذين لهم قدرة عالية على التنظيم والإدارة لتحويل المقاومة إلى رأي عام، وبالتالي فتح جبهات متعدّدة على الإدارة بما يحول دون وصولها إلى أهدافها في التغيير.

ومن هنا فإنّ الحكمة تتطلب دائماً أن نتحلّى بقدرٍ كاف من الشجاعة

والصبر والإرادة والتصميم، بالإضافة إلى التحلّي بالحكمة والحنكة والتهيئة الكافية للتغيير من حيث الدراسة والموضوعية ورسم الخطط الصحيحة لتتم العملية بلا أضرار أو مع أضرارٍ أقل مع ضمان أكبر لقبول العاملين والأفراد وكسب تعاطفهم معها.

كيف نتعامل مع التغيير؟

يمكن تلخيص بعض الوسائل في هذا المجال بما يلي:

١ ـ إيجاد وعي التغيير والاقتناع بضرورته، وأول خطوة في هذا المجال وقبل كل شيء علينا تجنب المفاجآت والقرارات الفوقية أو الارتجالية عن طريق إحاطة العاملين علماً مسبقاً بما يراد عمله وأهدافه ودواعيه، والأفضل من ذلك إذا جعلنا الجميع يشعرون بضرورة التغيير والمساهمة في اتخاذ قراره حتى يستعدّوا للنقلة وتقبّل الجديد، بل والدفاع عنه مع الحفاظ على مستوى كبير من الثقة وحسن الظن بالإدارة، ويمكن اتباع أُسلوب الاجتماعات واللقاءات والسماح للأفراد بإبداء الرأي ومناقشتهم في مجالات وطرق التغيير.

٢ ـ العمل على إفهام العاملين بمضامين التغيير ودوافعه ودواعيه وأسبابه بحيث يدركون ويتفهّمون الأسباب الحقيقية من ورائه مما يقطع دابر الشكوك والقلق، ويقطع سبل الإشاعات والإرباكات التي قد يثيرها بعض المعارضين ليشوّشوا الأفهام ويقلقوا الخواطر.

٣ ـ ضرورة إشعار العاملين المعنين بالأرباح والمكاسب التي يمكن أن تتحقّق لهم من جرّاء التغيير على اعتبار أنّه عمل يراد منه الوصول بالجميع ـ أفراداً ومؤسسة ـ إلى الأفضل، الأمر الذي يسهم مساهمة فاعلة في زيادة

المكاسب المادية والمعنوية للعاملين. ومن الواضح أنّه كلما اطمأن العاملون للإدارة وحسن تدبيرها، بل وكلّما كانت الإدارة تحتل موقعاً جيداً في نفوس العاملين معها كلما كانت عملية النجاح أكبر.

وتزداد النجاحات إذا شعر الجميع بالإنصاف، وستزداد أكثر إذا اطمأن العاملون بأنّ الإدارة لا تتعامل فقط بالثواب والعقاب والحق والواجب، بل تزيد على ذلك لمسة من الإحسان والفضل واللطف والمحبة.

٤ ـ الاستعانة بالأفراد والأطراف الذين لهم تأثير فاعل على الآخرين ولو من خارج المؤسسة، أو من غير المعنيين لشرح التغيير وبيان دوافعه وأسبابه وفوائده، فإنّ ذلك قد يكون في بعض الحالات أبعد للشكوك والظنون السيئة.

٥ ـ إشراك العاملين بكافّة مراحل التغيير ما أمكن، كما أنّ الإشراك في بعض الأُصول والكليات من الضرورات التي لا يمكن الاستغناء عنها بحال من الأحوال؛ فإنّ الإنسان بطبيعته يتقبّل أكثر ما يستشار فيه، أو يوضع في صورته من أُمور، فضلاً عما يشترك فيه من تخطيط وتنفيذ.

وهكذا يجب على أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها وحجمها ودورها، ومهما كان نوع الإدارة المستخدمة فيها أن تعمل على تحقيق الابتكارات والتغييرات التي تراها ضرورية بهدف ضمان بقائها، بل ونجاحها واستمرارها في القمة.

الفصل الرابع

إدارة الإبداع والخطط الخلاّقة

يمثل الابتكار والإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات؛ إذ إنّ ٱلزمان في تصاعد، والحاجات والطموحات هي الأُخرى في نمو واتساع، فلا يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المؤسسات على اختلاف أنماطها وأنواعها بالطرق الروتينية التقليدية؛ لأنّ الاستمرار بها يؤدي إما إلى الوقوف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل؛ لأنّ من لم يكن في زيادة فهو في نقصان كما ورد عنهم عليهم السلام فعن مولانا الصادق عليه السلام: «من استوى يوماه فهو مغبون، ومن كان آخر يوميه خيرهما فهو مغبوط، ومن كان آخر يوميه شرهما فهو ملعون، ومن لم ير الزيادة في نفسه فهو إلى النقصان، ومن كان إلى النقصان فالموت خير له من الحياة»[1].

لذلك فإنّ المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب أن لا تقف عند حدّ الكفاءة، بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، على الرغم من أهمية هذا الشعور وسموّه، وإنّما يجب أن يكون طموحها

---

(١) معاني الأخبار: ص٣٤٢ ح٣؛ وسائل الشيعة: ج١٦، ص٩٤، ح٢١٠٧٣ باب ٩٥ من أبواب جهاد النفس.

أبعد من ذلك، فترمي ببصرها إلى الأبعد، وبآمالها إلى الأسمى والأسمى حتى تكون متألقة أفكاراً وأداءً وأهدافاً، وبتعبير آخر حتى تكون مؤسسة خلاّقة مبدعة، ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها.

قد يمكننا تعريف الإبداع بأنّه أفكار تتصف بأنّها جديدة ومفيدة ومتصلة بحلّ أمثل لمشكلات معينة، أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام، إلاّ أنّ التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسّد في العمل؛ لذا قد يمكن أن يقال: إنّ الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع؛ ولذا فإنّ عملية الإبداع تمر في الغالب بأربعة مراحل، هي: الإعداد والاختيار والإلهام ومرحلة التحقق.

ولذلك نؤكد أنّه ينبغي أن تتسم الأفكار الخلاقة بالعملية أيضاً حتى يصحّ أن تكون فكرة خلاقة، وإلاّ فإنّ مجرّد الفكرة السامية بلا إمكانية للتحقيق ناقصة؛ لأنّها لاحظت الحدود المثلى للفكر، والفكر يسمو ويتألق ولا يحده مكان أو زمان أو طاقة أو خبرة، بخلاف العمل والعملية فإنّها مراحل يجب أن تنسجم مع الزمان والمكان والطاقة والقدرة على إنجازها حتى تصبح ممكنة؛ لأنّ العمل محكوم بشرائط ذلك دون الفكر، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكاراً مثالية مجردة عن الواقع، وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق، وبذلك يشمل الإبداع طرق الإدارة الفاعلة والقدرة على التأثير الناجح والأخذ بزمام الأُمور إلى المراتب الأعلى والأفضل.

التفكير الخلّاق والآخر المنطقي

إنّ كلّ عمل ناجح بحاجة إلى ثلاثة أصناف من الأفراد:

١ ـ المدراء.

٢ ـ العاملون.

٣ ـ المبدعون.

وما لم يحصل توافق وانسجام بين هذه الأصناف الثلاثة لا يأخذ العمل مسيره إلى التقدّم والنجاح، فالأوّل والثاني يقوّمان العمل، والثالث يميّزه عن غيره بالخصائص والأوسمة.

ومن الواضح أنّ القرار الإداري هو العلة التي تقف وراء النجاح والفشل، وللتفكير الإنساني الدور البارز في طابع القرارات الإدارية، وفي الغالب فإنّ القرار العقلاني يحدّد إما على أساس منطقي أو إبداعي خلاّق.

فالتفكير المنطقي يتدرّج حسب قانون الأسباب خطوة فخطوة حتى يتوافق مع القواعد المنطقية؛ لذا فإنّه لا يتجاوز الأعراف والتقاليد والأنظمة المفروضة والأساليب المألوفة في الغالب؛ لأنّ المنطق يفرض على صاحبه مراعاة توازن الفكر مع العمل مع كسب الأرباح مع الخسائر الأقل ونحو ذلك من موازنات ضرورية لسلامة الإدارة.

أما التفكير الإبداعي فهو قد يتجاوز الأعراف والتقاليد، ويخرق المألوف بشجاعة وإقدام، فلا يخضع لقواعد ثابتة أو قرارات محكمة؛ لذا فإنّه في الغالب يخيف ويوقع المتعايشين معه بالحذر والارتباك كما هو المعروف في طبيعة البشر من تخوفهم من كل جديد؛ لذلك فإنّ الفكر الخلاّق قد لا يعدم أن يجد من يخالفه بشدة، وينسب إليه النواقص حتى يثبت مصداقيته وصحته بعد حين، والأمر الذي يهوّن الخطب هو أنّه بعد النجاح سيشكّل

انتصاراً كبيراً لأصحابه، ويزيد من مصداقيتهم وكفاءتهم.

ولا يخلو الأمر من تعارض بين النمطين في التفكير، والحلّ الأمثل هو الجمع بين النمطين، وأفضل طريقة لذلك هو فسح المجال لكلا الفكرين في العمل ولأفرادهما بالمواصلة، ويبقى القرار الأخير عند أهل الحلّ والعقد في الاختيار الأفضل والأمثل.

اكتشاف العناصر المبدعة

إنّ الابتكار والإبداع شكل راق من النشاط والخلاقية الإنسانية، وقد أصبح منذ الخمسينات من القرن الماضي مشكلة هامة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول والمؤسسات، فبعد أن حلّت الآلة في المصانع والإدارات والمؤسسات لم تعد الحاجة إلى العضلات البشرية بتلك الأهمية، وإنّما نحت الضرورة إلى الطاقة المفكرة الخلاقة؛ إذ تجاوزت تقنيات الآلة الزمان والمكان في السرعة على الإنجاز في المصانع والشركات الصناعية والتجارية فضلاً عن الإتقان والجودة، كما تجاوزت معرقلات التواصل والارتباط ونقل المفاهيم والمؤثّرات في المؤسسات البشرية والفكرية بما جعل الاستغناء عن الكثير من الطاقات والكفاءات العضلية والوظيفية أمراً طبيعياً، وفي المقابل ازداد الطلب أكثر فأكثر على النشاط الابتكاري والإبداعي الفذ، فبات من الضروري على كل مؤسسة إيجاد قدرات خلاّقة في أفرادها تعينها على مواكبة التطور السريع، كضرورة اهتمامها في تطوير القدرات المبدعة لبذل المزيد حتى تبقى في القمة دائماً.

وهذا ما يدعو إلى اكتشاف العناصر الخلاقة المبدعة في كل تجمع وجماعة، فإنّ كل جماعة لا تعدم أن توجد بين عناصرها العديد من

الطاقات الخلاقة، ولكن في مرحلة الولادة أو الكمون فتحتاج إلى الفرص المناسبة والرعاية الكافية حتى تولد وتنمو وتكبر وتأخذ موقعها في مجالات العمل المختلفة.

ومن هنا ينبغي دائماً التوجّه إلى صفات الأفراد وخصوصياتهم لاكتشاف الطاقات المبدعة فيهم حتى لا نحرمها من العناية، ولا نحرم العمل من فرص أفضل للتقدم، وتتمثل صفات المبدعين بجملة من المظاهر في السلوكيات والأنشطة اليومية في البيت ومكان العمل والشارع والنادي وغيرها من مواقع النشاط، وقد حدّد بعض علماء النفس الصفات الإبداعية في الأفراد في عدّة مظاهر نذكر منها ما يلي:

١ ـ النهم إلى المعرفة والاستطلاع الشخصي، فقد ورد عن أمير المؤمنينعليه السلام: «العلم مصباح العقل وينبوع الفضل»[1]، وفي التجمّعات يميل المبدعون غالباً إلى الفضول الإيجابي والبحث وعدم الرضا عن الأوضاع الراهنة طلباً للتجديد والتطوير.

٢ ـ الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل من أجل الوصول إليه.

٣ ـ القدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات المقنعة أو الخطط البديعة.

٤ ـ التلقائية والمرونة في التعامل والثقة في النفس في العلاقة مع الأفراد والتعاطي مع الأزمات، كما ورد عنه عليه السلام: «حسن السياسة قوام الرعية»[2] إنّ العمل الجاد يعتبر متعة لدى المبدعين؛ وذلك لقوة الشعور لديهم بإنجاز شيء ما حتى يخلّدوا أنفسهم وينزعوا الاعتراف من المجتمع بجهودهم ومكانتهم فضلاً عن تحقيق الأهداف، وهنا تكمن أبرز مظاهر

---

(١) الغرر: ص٥٠ رقم ١٤٧٩.

(٢) الغرر: ص١٩٠ رقم ٣٤.

الإبداع والخلاقية، كما تكمن أهمية الرعاية والترشيد، فإنّ الفرد المبدع عصامي يعتمد على قدراته وكفاءاته في تحقيق النجاحات، لا عظامياً يعيش على عظمة الآخرين ويستفيد من جهودهم؛ لذلك فإنّ من حقه علينا أن نرعاه ونرشده لكي يبدع وينتج.

٥ ـ تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي، ويتنزه الفرد المبدع في الغالب عن السلبية والتزلّف والنفاق؛ لأنّها مساوئ تتنافى مع شعوره بالثقة وتفكيره المتحرّر وطموحه العالي إلى الكمال وتحسين الأوضاع وتوجيهها إلى الأفضل؛ لذلك فإنّ المبدعين في الغالب يتسمون بالصدق والبحث عن الحقيقة، فيرفضون مواراتها أو تجاوزها، فقد ينتقدون المستويات الأعلى إذا وجدوا خللاً في أدائهم أو سلوكهم، كما يطرحون البدائل الإيجابية ويساهمون فيها، فلا يكتفون بالنقد لمجرّد النقد بلا تفاعل ومشاركة في تحسين الأوضاع.

كما لا يبطنون شيئاً ويظهرون خلافه؛ لأنّ هذه صفات تنشأ من النقص والعجز وهو أمر يتنافى مع الإبداع. نعم قد يتصف بعض المبدعين بعدم الحكمة أو الخلل في التدبير في مجالات العمل أحياناً لقلة التجربة ونحو ذلك.

وهذا أمر طبيعي، ويمكن أن يقع في كل مؤسسة؛ لذا فإنّ المنطق السليم يفرض على القائمين السعي الدائم لوضعهم في صور بعض الأعمال والاستفادة من آرائهم حتى ينضجوا كأفراد مبدعين كما نضمنهم كأصدقاء وعناصر إيجابية صادقة في العمل.

٦ ـ قراءة الماورائيات لدى الاستماع إلى محاضرة أو خطبة أو قراءة فكرة ومراقبة عمل أو سلوك وعدم الوقوف إلى حدّ الظاهرة من دون تحليل وتعمّق.

٧ ـ الاستقلالية؛ إذ إنّ المبدعين يتميّزون في الغالب بالتحرّر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة ليس حباً بالخروج عن المألوف دائماً، بل لتطلّعهم الدائم وطموحهم العالي في التفكير والتعبير ورسم الأهداف، ومن الواضح أنّ لبعض التقاليد والنمطية أهميّتها وحكمتها التي تستدعي احترامها وعدم تجاوزها.

وفي نفس الوقت قد تتحكم بعض النمطيات الجامدة في علاقات العمل، فتشكل مانعاً قوياً أمام الطاقات الإبداعية؛ لذلك فإنّ الأفضل هو مراعاة الإبداع بمشاركته في الأدوار العملية حتى يختمر أكثر بالتجارب، ويصبح أكثر إنتاجاً وأفضل ثماراً، فإنّ للتجربة والخبرة الدور البارز في صياغة عقلية المبدعين الناجحين وإضفاء سلوكهم بالمزيد من التدبير والتوازن لكيلا يشطوا عن الأعراف الصحيحة والتقاليد القيّمة، وهذا هو الذي نقصده من الاستقلالية، أي استقلالية إيجابية وبنّاءة تقود المجتمع إلى المزيد من التطور والرقي.

أما الشذوذ عن الأعراف الصحيحة فهو خروج عن المألوف ولكن في بعده السلبي، وهو مرفوض ويؤدي في الغالب إلى عزل أصحابه عن المجتمع، ويصبح دورهم عديم التأثير. إنّ الفرد المبدع لا يمكن أن يكون منقاداً لأنّه إنسان قوي الشخصية متمرّد في أغلب الأحيان على القيود الحديدية وعلى المعايير النمطيّة الجامدة للجماعة؛ لذا قد يتّسم بعدم النظامية وتجاوز المقرّرات وإن كان في الواقع لا يريدها أو يهتم لتغييرها إلاّ أنّ روحه المتطلّعة وتفكيره المتفوّق يحدوان به إلى الأسبقية في كل شيء، وحقاً أنّ الفرد المبدع قد تضيّعه اللوائح الجامدة والعلاقات الروتينية الصلبة. والإنصاف أنّ كلا النمطين من الأفراد صاحب حق في مجاله؛ لأنّ الإداري

يهتمّ للمزيد من النظام والتسلسل المنطقي في العمل، وهذا قد يخرّبه المبدع في تحرّره، ولكن في نفس الوقت فإنّ تقييد المبدع بروتين وقواعد إدارية مغلقة قد تكبت فيه المزيد من الطاقات والتطلّعات، وهذا خسارة للجميع.

ولعلّ أفضل طريقة للجمع بين الأمرين هو تحرير الطاقات المبدعة في أعمال أكثر تحرّراً وانفتاحاً من الأعمال والوظائف التي تقوم على قواعد العمل ونظام الإدارة، فإنّ في هذا تسوية للمشاكل مع الأفراد الإداريين الذين اعتادوا على النمطية في إنجاز الأدوار، وفي نفس الوقت كسب المزيد من الإمكانات والفوائد التي يعود عليها الفرد المبدع إلى العمل.

٨ ـ القدرة العالية على تفهّم المشكلات ومناقشتها بسعة صدر والتعامل معها بإيجابية وحكمة، فلا تعود الأزمات المستعصية على المبدعين بالإحباط أو الشعور بالفشل والنقص في أغلب الأحيان، بخلاف الكثير من الأفراد الذين تزيدهم صلابة الأزمات تراجعاً ونكوصاً إلى الوراء، أو شعوراً شديداً بالإحباط فينهزمون في ذواتهم أولاً ثم أمام خصومهم ومنافسيهم.

بينما التطلّع إلى الإصلاح وتغيير الأوضاع يفجر طاقات المبدعين فيجعلهم أكثر تفكيراً وتخطيطاً للمعالجة، وطبعاً فإنّ الذين يقودون أُممهم إلى التحرير ويضعون جماعاتهم في القمم هم المبدعون لما لهم من وعي وإدراك وإحساس مرهف وحماس متدفق يؤرقهم من وطأة المشاكل وانعكاساتها؛ لذا فإنّهم يشعرون وكأنّهم هم المسؤولون عن حلها، ونظراً لما يملكه المبدع من ثقة والتزام في حل المشكلات حتى ولو استلزم ذلك خسارة له فإنّه سيكون مساهماً حقيقياً في الحلول.

٩ ـ وضوح الرؤية وصلابة الموقف وثبات القدم، إنّ الشخصيات المبدعة تنظر إلى الزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره في تحقيق المزيد من الفتوحات

والانتصارات، وتنظر دائماً إلى الأمام للسبق والتقدم، ولا تجعل للماضي أو الحاضر قيوداً عليها.

إنّ بعض الأفراد يعيش في قيود الماضي وأزماته، وآخرون يعيشون في قيود الحاضر وأزماته، فينشغلون في هموم اليوم متناسين آمال الغد، وهذا خطأ كبير يعود عليهم بالفشل في آخر المطاف، وكم من الأفراد المهمّين الذين شعروا بمرارة الندم على فترات مهمة من حياتهم مرّت كان فيها المزيد من الفرص الثمينة لم يستثمروها، وانشغلوا بالهوامش وتوافه الأُمور، ولكن الندم بعد فوات الأوان لا ينفع ولا يعود عليهم بالفرج من جديد، بينما الأفراد المبدعون ينظرون دائماً إلى الأمام، ويعيشون الأولويات القصوى، فيمسكون بها، ومن بعد ذلك تحظى الأُمور الأُخرى ببعض العناية، وأنت ترى أنّ مجمل هذه الصفات وغيرها تصوغ الشخصية الخلاقة والمبدعة القادرة على المساهمة في التطوير والرقي. ولعلّ شخصاً واحداً مبدعاً ينفع المؤسسة ويساهم مساهمة فعّالة في إيصالها إلى النجاح، كما أنّ انعدامه قد يصيبها في الفشل خصوصاً في أوقات الأزمة.

مقوّمات الإبداع

إذاً المؤسسات الأفضل هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد على أساس نام ومتطور، والمدراء الأفضل هم الذين يكونون قادرين على مساعدة الأفراد والاستفادة من مواهبهم الإبداعية، وعلى هذا فإنّه ينظر إلى الابتكار على أنّه عملية إيجاد وخلق الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة الصحيحة، ونعني بها أن تحدّد طرقاً لعرض الأفكار والخطط بحيث تقنع الآخرين، وإيجاد أفكار جديدة تساعد المؤسسة على أن تكون في وضع

أفضل، كما تكون بدرجة من المنطقية والتوازن بحيث تلقى التجاوب الأمثل من العاملين والمدراء، وتحفّزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف.

وهذا ما يستدعي التأكيد على أهمية استثمار الأفكار البناءة لدى الفرد في تحريك مواهب الآخرين ومهاراتهم بشكل يخدمَ الجميع، وهذا ما لا يتمّ إلا إذا توفّرت المقوّمات الأساسية للابتكار وارتفعت معرقلاته، وتتلخص مقوّمات الابتكار في عدة أُمور من أهمها:

١ ـ الانتماء الروحي للمؤسسة، ونعني به شدة الارتباط بالمؤسسة حتى تصبح مهامها جزءاً من مهام الفرد نفسه، فيصيبه ما يصيبها من نفع ومن ضرر. إنّ الشعور بالانتماء الروحي للجماعة أو المؤسسة هو شعور جميل إذا كان متوافقاً مع الحق والمنطقية، وهو الذي يساهم في الإبداع، أما إذا صار هذا الشعور نوعاً من التعصب والتحزّب فهو أمر يعود معكوساً، وينقلب إلى الضرر أكثر من النفع.

ويعتبر الشعور الوطني العميق في نفوس المواطنين من أهم الدوافع نحو الإبداع والخلاقية في زمان السلام، والدفاع والحماية والتفاني في زمان الحرب، وهو الآخر نوع من الإبداع والخلاقية، وهكذا الأمر يصح في الانتماء القوي للأُسرة والجماعة.

فالشعور الشديد بالانتماء يساهم مساهمة كبيرة وفعالة في دفع الأفراد نحو الابتكار والخلاقية. وعلى سبيل المثال تعد اليابان مجتمعاً ومؤسسات مثالاً حياً لهذا المفهوم، فقد تمكنت اليابان من الاستفادة من هذه القيمة الإنسانية وتسخيرها في زيادة إخلاص الفرد أياً كان موقعه في العمل، فتمكنت أن تحظى بقمة في التقدم الصناعي والتقني في فترة قياسية بعد

الحرب العالمية وبعد أن حطمتها القنابل الذرية الأميركية، وعلى العكس من ذلك فإنّ الشعور باللامبالاة يفسر تخلف الكثير من الدول النامية حيث لا يفكر الفرد إلاّ بالطرق التي تمكّنه من تحقيق رغباته وطموحاته الشخصية على حساب المؤسسة التي يعمل فيها والدائرة التي ينتمي إليها في الغالب.

ومن الواضح أنّ هذا ليس ذنب الأفراد، بل ذنب أنظمة الحكم السائدة في تلك الدول؛ لأنّ الديكتاتورية المستشرية في العالم النامي والثالث تعلّم أبناءها المصلحية والأنانية الفردية، وتجعل الانتماء الوطني فيهم أضعف من الانتماء للذات؛ وذلك لأنّ الديكتاتورية تحوّل البلد والشعب إلى بستان يملكها الحاكم ويجبي خراجها وأُكلها كل حين من أجل نفسه وأفراده وأُسرته، ويجعل الآخرين تحت وطأة التخلف والفقر والأزمات كما كان يقول بعض مستبدّي بني أُمية سابقاً: «السواد بستان لقريش»[1].

ومن المعلوم أنّ هذه العقلية والمفهوم تضعف من حسّ الانتماء الشديد للوطن في مقابل الانتماء للنفس، فيصبح منطق الأنانية والمصلحية فوق الجميع، وتسلسل الانتماء يبدأ واسعاً بسعة الوطن، ثم يتضاءل حتى يعود على الشخص نفسه، وحينئذٍ يصبح القول المأثور هو الحاكم، وهو الأهم من مصالح الوطن، ثم يتلخص الوطن في العشيرة أو الأُسرة، ثم تتلخّص مصلحة العشيرة والأُسرة في جماعة الرئيس، ثم تتلخّص مصالح هؤلاء أيضاً في الرئيس نفسه، فتصبح المعادلة هكذا: الوطن = الرئيس، والرئيس = الوطن، وليذهب المواطنون إلى ما يريده الحاكم، وإلا فإلى الجحيم.

ومن الواضح أنّ هذا النوع من السياسة من شأنه أن يحطم روح الانتماء وحب الآخرين بما يفكك الأواصر ويجعل الأفراد مصلحيين أكثر من كونهم

---

(١) تاريخ الطبري: ج٤، ص٣٢٣.

مبدئيين، فالشعور بالانتماء أمر جوهري في تفجير الإبداع وإنمائه ما دام في خدمة المؤسسة، والمؤسسة في خدمة الحق والعدالة، وأما إذا انقلب إلى تعصّب وتحزب وأنانية فهو عامل هدم لا بناء.

٢ ـ العقلية العلمية في التعامل مع الأزمات، قد يصحّ أن نقول: إنّ زمن الأعمال الفردية والجهود الشخصية قد ولّى وانصرم، وقد أصبح اليوم مهمة الجماعة، والتنظيم المشترك أقوى من أي مهمة أُخرى في الإدارة الأحسن، والأبقى التنظيم المشترك الذي يقوم على الجهود المتكاملة لكافة الأفراد والعاملين على اختلاف مستوياتهم وتطلعاتهم، وهذه نقطة جوهرية ينبغي الالتفات إليها في تحديد مقوّمات الإبداع؛ إذ يجب اعتماد الطرق العلمية الصحيحة للوصول إلى الأهداف بجدارة، وهذا لا يتم إلاّ عبر التنسيق والتكامل بين مختلف الأفراد.

٣ ـ الانفتاح على الرأي الآخر، فإنّه لابدّ للابتكار والإبداع من أجواء حرة يسودها احترام الآراء والمواقف وإن كانت تخالفنا، والحنكة والخلاقية تتجلى في سلوكنا أكثر إذا تمكنا من ترويضها وإقناعها على التعاون والتنسيق، فالحوار هو الذي يوصل إلى الأفضل والمفيد.

ومن هنا فإنّ المؤسسات الإبداعية والمدراء الخلاقين هم الذين يزيدون من فرص التفاهم، ويعملون على تشجيع الأفراد إلى تطوير أفكارهم وإبداع اقتراحاتهم لتحسين ظروف العمل وفتح المجالات الأوسع للمزيد من البذل والعطاء. أما المؤسسات المنغلقة على نفسها أو المدراء الذين لا يجدون للآخرين موقعاً بينهم ولا يحترمون آراء الآخرين فإنّهم يحكمون على أعمالهم بالفشل، وعلى أنفسهم بالتراجع شيئاً فشيئاً.

ومن الواضح أنّ الانفتاح على الآخرين واحترام آرائهم أمر ليس من

السهل قبوله أو الاعتراف به لأنّه يتوقف على الإيمان بمواهب الآخرين وقدراتهم، وهذا هو الآخر أمر صعب ما لم يؤمن أصحاب القرار بواقعية وإنصاف بهذه الحقيقة.

لقد أصبح اليوم العمل الجماعي هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق الانتصارات الكبرى على أي صعيد ومعترك، فإذا لا نؤمن بذلك بمنطقية فإنّ الواقع والتجربة والنتائج هي الحكم الفيصل الذي سيضطرنا إلى القبول بها أخيراً، وحينئذٍ فإما نقبلها بسعة صدر أو تتجاوزنا المرحلة لتجد بدائلٍ أفضل، باعتبار أنّ الإدارة الخلاقة هي الجهد الجماعي المتكامل، فلا يمكن للإبداع والابتكار أن يظهر ويأخذ دوره في مجالات العمل إلاّ بتشجيع الجميع لتقديم أقصى ما عندهم من جهود وإمكانات في تحقيق الأهداف، ولكي يتحقق ذلك فإنّه يجب على الإدارة أن تولي الاهتمام الأكثر لتشجيع روح الفريق بكل ما فيه من تماسك معنوي وتعاضد في الجهود وتكامل في النشاطات، وهذا يتطلب منا حقاً الإيمان بحق الآخرين في الرأي والانفتاح على الرأي الآخر والاعتراف بالحقيقة القائلة:

إنّ الكفاءات والطاقات مواهب إلهية وزّعها ربنا تبارك وتعالى على الجميع، فكل فرد منا لا يخلو من موهبة أو أكثر يتفوق فيها على غيره، فإذا استغنينا عنها أو لم نشجعها نكون قد ظلمناه وبخسناه حقه، كما نكون قد حرمنا المؤسسة والعمل من فرص أكثر للنجاح فضلاً عن حرمان الآخرين.

وإذا جمعنا مجموع المواهب كم ستكون المحصلة في الحرمان والتراجع؟ وعلى عكس ذلك إذا جمعنا هذه المواهب المتفرقة في فريق واحد فإنّه سيشكل قدرة أكبر وتكاملية أقوى على الأداء والإنجاز الناجح الخلاّق.

إنّ بعض المدراء السلطويين بل بعض المسؤولين وأصحاب المراكز والقرار

قد تدفعهم أنانيتهم أو شكوكهم بكفاءات الآخرين ومواهبهم إلى إخفاء جهود الآخرين حتى يظهروا أنّهم وحدهم المبدعون في تحقيق الإنجازات، وأنّهم النسخة الفريدة في البلد التي لا يضاهيها أحد في المهارة والقدرة، أو أنّها القدرة الأكبر التي على الجميع الإذعان لها، متناسين أنّ هذه الحالة من شأنها التراجع بالمؤسسة إلى الوراء؛ لأنّها تؤثر على الروح المعنوية للعاملين فتصيبهم بالإحباط، كما قد تعود على المؤسسة الواحدة بالانقسامات المتعددة، وحتى إذا شكلوا فريق عمل فإنّهم يحبذون الفريق التابع المقود الذي لا قرار له ولا استقلال في الرأي والتفكير؛ ليكون آلة سهلة لرغباتهم وأفكارهم وحدهم متصوّرين أنّ هذا هو الإبداع، ولو أعطوا لأنفسهم فرصة أكبر للتأمل والتفكير في النتائج وتناولوا الأُمور بعقلية أنّ الكل أفضل من الفرد لوجدوا أنّ الإبداع الحقيقي هو في إيجاد فريق عمل واثق من نفسه، وقادر على الأخذ بزمام المبادرة في تحقيق الانتصارات؛ لأنّ هذا الفريق هو الأكمل والأبقى والأجدر على القيادة والرقي، وهو الذي يؤخذ في المنظور القريب والبعيد على أنّه من آثار الخلاقية والإبداع التي يتصف بها المدير الذي أوجده وأسسه وساهم في تفعيله في ميادين العمل.

إنّ الإداري المبدع هو الذي يرى جهده متكاملاً مع الجهود التي يقدمها الآخرون، ويرى في إنجازات الآخرين إنجازات للمؤسسة، وإنجازات المؤسسة في المحصلة النهائية هي إنجازات الجميع.

٤ ـ البعد الإنساني في التعامل مع الأفراد، لا شك أنّ الإنسان هو جوهر الإبداع والابتكار، وتتحقق الفرص الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام المتزايد بالأبعاد الإنسانية في التعاطي الإداري مع الأفراد، فإنّ الأفراد هم أدوات الابتكار الحقيقية كما هم أدوات تحقيقه وتطبيقه بأُسلوبه الأمثل، فكلما زاد

الاهتمام بهم وشعروا أنّهم محل اهتمام الإدارة كلما تماسكوا أكثر، وشعروا بشدة بالانتماء إلى المؤسسة والعمل فاجتهدوا أكثر فأكثر لتحقيق المزيد من الإنتاج وتقديم الخدمات في مستواها الأرقى.

إنّ من أهم العوامل المساعدة التي تجعل من الابتكار داخل المؤسسات ظاهرة متأصلة وراسخة هو المظاهر الإنسانية في التعاطي مع الأُمور؛ لأنّ سلامة المؤسسة وقوتها من سلامة أفرادها وقوتهم.

ولا تتحقق أهداف المؤسسة المرسومة إلاّ إذا صيّرت أفرادها هادفين حتى يتجاوزوا الهامشيات وينشغلوا بالجذور، وهذا أمر يتطلب أُسلوباً خاصاً بالإدارة وهو ما يطلق عليه «الإدارة بالأهداف» ويراد منه: السعي الحثيث لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التركيز على الطاقة البشرية والروح الإنسانية في العاملين لرفع مستوى التزام العاملين بالأهداف ومشاركتهم الفعلية في تحقيقها.

معوقات الإبداع

من الواضح أنّ كل عمل يواجه صعوبات كثيرة تعيقه حتى يولد وحتى ينمو ويتكامل فعليه أن يتجاوز الكثير من ذلك بروح الصبر والمثابرة والتحدي، وكلما كان العمل أكثر نفعاً وأعمق أثراً ـ خصوصاً إذا تجاوز المألوف ـ فإنّ الصعوبات التي ستواجهه أكثر أيضاً، وحيث إنّ الابتكار يمثّل أحد أشكال التغيير للأفضل لذا فإنّ صعوباته ومعرقلاته أقسى، والأفراد الذين يواجهونه أكثر وأقوى؛ لذلك يلاحظ أنّ الكثير من الأفراد المبدعين والمبتكرين لا يجدون أحياناً مجالات جيّدة تلبّي طموحاتهم وتنسجم مع أفكارهم، كما قد لا يجدون صدوراً رحبة تستوعبهم وتستثمر طاقاتهم،

فيعيشون في عزلة روحية وهم بين زملائهم وإخوانهم، وهذه مأساة حقيقية تعود عليهم وعلى المؤسسات التي ينتمون إليها بالأضرار الوخيمة.

لذلك قد يشكّلون أوائل الضحايا التي تفقدهم المؤسسة ليحظى بهم الآخرون الأقدر على استيعابهم واستثمار مواهبهم وخلاقيتهم. وهذا هو أحد الأسباب الملحوظة في العالم الثالث أيضاً الذي يقف وراء هجرة العقول والأدمغة إلى الدول الأكثر تقدماً وحرية، كما هو أحد أبرز مظاهر التخلف أيضاً.

ومن هنا ينبغي أن نبحث في بعض معوّقات الإبداع التي تسبّب فقدان العناصر المبدعة وخلو المؤسسات منها بما يسبب لها المراوحة في مكانها أو التراجع إلى الوراء؛ لكي نسعى لمكافحتها دوماً، وفيما يلي نذكر بعضاً منها:

١ . مقاومة الجهات الإدارية المسؤولة وعدم رغبتها في التغيير الإبداعي.

ربّما لعدم إيمانها بذلك لما يسببه التغيير من خروج عن المألوف المعتاد عليه، وربما لاعتقادها بأنّ كل تغيير جديد يشكّل خطراً عليها أو على المؤسسة، وهذا ما يصطلح عليه بـ«جمود الإدارة» ومن الواضح أنّ المؤسسات تنعم وتكبر وتتطور بأجواء السلام والتفاهم والتعاون والتكامل بين عناصرها، فإذا وقع بينهم التنافر وصار البعض معيقاً لمسيرة البعض الآخر فإنّ هذا يهدد الجميع بالخطر، وأول الأفراد سيصابون بالمأساة هم المفكرون والمبدعون؛ لأنّهم سوف لا يجدون لأنفسهم مكاناً في الأجواء المتوترة، والحل هو تعامل المسؤولين مع الأفراد الطموحين وأصحاب

التطلعات بالمزيد من المرونة والتفهّم والإقناع، فهم بهذا يضمنونهم كعناصر مبدعة مخلصة في العمل كما يضمنون الهدوء والتماسك داخل المؤسسة.

٢ ـ التطبيق الحرفي للقوانين الحديدية في الروتين الإداري.

وهذا الأُسلوب من أكثر الأساليب إزعاجاً للأفراد وتسبيباً للتذمّر والنقمة وإبعاد المخلصين والعاملين. ومن الواضح أنّ القوانين والتعليمات الإجرائية هي مجرد وسائل وجسور للإدارة الأفضل، وليست غايات بذاتها، فإذا شكلت عائقاً أمام الأفضل فليس من الحكمة التوقف عندها، ولو تتبعنا سلوك الأفراد الحديديين في تعاملاتهم الإدارية نجد أنّهم في الغالب انشغلوا بالمظاهر والشكليات وتركوا المضامين والأهداف بعيداً، بل كثيراً ما يقعون في أزمات الفوضى واللانظام بحجة إيجاد النظام الحديدي الصارم، وهذا نقض للغرض والحكمة من إيجاد النظام.

وبعض المؤسسات تعتبر أنّ معيار التقييم والتمايز بين الأفراد هو مدى انضباطهم والتزامهم بالأنظمة الإدارية الموضوعة كالالتزام بأوقات حضور الدوام والمغادرة ونحو ذلك، ومع أنّ هذا أمر مهم إلاّ أنّ مجرد الالتزام بالدوام لا يؤدي إلى النتائج المطلوبة، فقد يِأتي العامل في وقته ولكنه من دون أن يقوم بأي عمل، أو يلتزم بمظاهر القانون ويخل بجوهره في عدم الإتقان أو عدم الإخلاص في العمل، وغير ذلك من مساوئ وأضرار. إنّ القوانين وجدت للتنظيم الأفضل والأداء الأكمل، فإذا صارت صارمة وروتينية فإنّها تشكل عقبة تسبب الكثير من المفاسد، وأولها كبت الطاقات الخلاقة أو هروبها إلى المؤسسات الأُخرى الأفضل تعاملاً.

٣ ـ عدم تمتع القادة بمؤهلات قيادية وإدارية جيدة.

لا شك أنّ القيادة الإدارية تعتبر أحد أهم العوامل في تطوير المؤسسات؛ لأنّها صاحبة الدور الرئيس في تحفيز العاملين وتوجيههم ودفعهم إلى الأمام، ومن المعلوم أنّ الأفراد تحفزهم قناعاتهم وأفكارهم أكثر مما يحفزهم المال أو العوامل الأُخرى، وينبغي أن يتمتع القائد والمدير بمؤهلات عديدة حتى يحظى بثقة أفراده والعاملين معه، وإذا انعدمت الثقة فإنّ ذلك يشكل عاملاً أساسياً في عدم تماسك الأفراد بل وإحباطهم وعدم انشدادهم إلى العمل وتطبيق خططه.

مثلاً: إذا اعتقد المرؤوسون أن رئيسهم وصل إلى منصبه الإداري لاعتبارات غير منطقية لأنّه بلا مؤهلات، فإنّهم لا يجدون لأفكاره وآرائه قيمة تستحق الاحترام والتقدير، خصوصاً مع وجود بعض الأفراد من بينهم ممن يرى نفسه أكفأ وأفضل من الرئيس نفسه. خصوصاً إذا خرج المدير نفسه عن المنطقية وأساء التصرف في إدارة أفراده فإنّ ذلك سيسبب انفراط النظام وتنامي التسيب والإحباط، وفي هذه الأجواء يموت الإبداع وتنتهي حوافزه.

فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للجميع ويحرص فقط على التفتيش عما يسيء إليهم هو شخص يمارس سياسة هدّامة من حيث يدري أو لا يدري، ولا يؤهل المؤسسة إلى البقاء فضلاً عن التنامي والرقي.

إنّ من أهم حوافز الابتكار أن يرى العاملون أنّ العمل الجاد يكافأ، وأنّ الفرد الكفوء يحترم ويقدر، وبعكسه الكسل والأفراد السلبيون كل يجازى بعمله وهمته بالحق والحكمة.

ولكن حينما يلاحظ في بعض المؤسسات أنّ مؤهلات الانقياد والخنوع والتزلّف هي شروط أساسية للجزاء بالحسنى، والجدية والهمة والإخلاص

مع احترام النفس وحفظ الكرامة تؤدي إلى المعاناة فإنّه يبدأ العد التنازلي للعمل وللمؤسسة؛ لأنّ طول اللسان والتردد على المسؤولين وإبداء المزيد من المجاملات الفارغة ستكون هي الطريقة الأقصر والأسهل والأكثر أمناً للوصول إلى المناصب العالية.

وهذا أُسلوب لا يجيده كل أحد، بل لا يحسنه أُولئك الذين يحترمون أنفسهم ويجبذون التقدير بالاستحقاق؛ ولذا فإنّ حنكة المدير يجب أن تميز بين الأفراد المتزلفين والآخرين الكفوئين حتى تحافظ على مستويات عالية من الإبداع والخلاقية، وإلاّ فإنّها ستكون قد ساهمت في هدم المؤسسة من حيث لا تعلم.

٤ ـ القيم الاجتماعية.

قلنا: إنّ الابتكار نوع من الخروج على المألوف؛ لذا فإنّه قد يتعارض مع التقاليد والأعراف والقيم الاجتماعية السائدة مما يسبب للمبتكرين المتاعب والأزمات.

ومعظم المبدعين والعلماء والمفكرين لاقوا أشدّ الصعوبات في مجتمعاتهم العامة والخاصة؛ لأنّهم خالفوا المألوف أحياناً.

ولا زال الكثير من الناس يتصور أنّ الحكمة والحنكة والمهارة والإبداع تتنزل على الإنسان حينما يتقدم به السن، ويبلغ من العمر عتيّاً، أما مرحلة الشباب فهي مرحلة الصباوة وعدم النضج، ولعلّ هذه من أبرز السمات الظاهرة في المجتمعات المستبدّة أو التي تتغلب فيها العادات والتقاليد، ومع أنّ هذه قد تصحّ عند البعض إلاّ أنّها ليست قاعدة كلية يمكن الاعتماد عليها دائماً، كما ليس اقتران الشباب بالصباوة وقلّة الخبرة والنضج قاعدة كلية

يمكن الاعتماد عليها دائماً، بل ينبغي أن يلاحظ الفرد مع حكمته ومنطقيته وقوة تفكيره وخبرته ـ كان شاباً أم كهلاً أو شيخاً كبيراً ـ ما دامت الكفاءة الواقعية هي المعيار. كما ورد عنهم عليهم السلام: «ليس الأكبر هو الأفضل بل الأفضل هو الأكبر»[١].

إنّ تقييم الإبداع على أساس السن وإنّ المبدَع هو الشخص الكبير فقط هذه من العوامل التي تعيق الإبداع والخلاقية عند الأفراد، ومع الأسف أنّها إحدى القيم التي تقوم عليها بعض المجتمعات النامية والمؤسسات العاملة فيها، فغالباً لا يحظى صغار السن بالاحترام اللائق بهم كما يحظى به الكبار، كما أنّ إمكاناتهم الإبداعية لو وجدت لا تكتسب اعترافاً وقبولاً غالباً إلاّ في وقت متأخر؛ إذ ينظرون إلى محاولاتهم وكفاءاتهم أنّها تخيلات أو تهوّرات لاتستحق الاهتمام والرعاية؛ لذلك نجد قلّما يحتل الشباب المراكز الإدارية القيادية في أمثال هذه المجتمعات؛ إذ يعتبر شرط التقدم في السن أحد أهم المؤهلات القيادية للأفراد، الأمر الذي لا يقبله الشباب لما يرون لأنفسهم من الحق الطبيعي أن يحظوا بما يستحقون، وأن يحققوا أهدافهم وطموحاتهم بجدارة، فيؤدي الأمر إلى الانقسام والتشتت أو هروب طاقات الشباب لوجدان مجالات أفضل تتفهمهم وتلبّي رغباتهم.

وهذا ما يفسر أيضاً سبب الانقسامات المستمرة في المؤسسات العاملة في العالم المتخلف، كما يفسر سبب وقوع الكثير من الشباب ضحية الشباك الغربية والصهيونية، بينما يتطلب الأمر بعض الحكمة في احتواء كلا السنّين وإعطاء كل سن ما يليق به من أجل تشجيع الإبداع وتحفيز المبدعين واستثمار الخبراء وتقدير أصحاب التجارب وصبّ طاقات الجميع في خدمة

---

(١) بحار الأنوار: ج٢١، ص١٢٣، ح٢٠.

الأهداف العليا للمؤسسة.

٥ ـ الظروف المعيشية.

إذا لا يلقى الابتكار والإبداع الاهتمام الكافي فإنّه يموت، خصوصاً مع تردّي الأوضاع المعيشية للأفراد؛ لأنّ الابتكار لا ينمو إلاّ في الانشغال بالجذور، والانشغال بالجذور لا يكتمل إلاّ في راحة البال من الهوامش، والفرد المبدع إذا لا يصرف اهتمامه وعنايته فيما يهم الجميع قد يصرفها في العناية بنفسه، خصوصاً وأنّ ضرورات المعيشة تلحّ على الإنسان وتضغط عليه بالاستجابة، ولا يمكن له أن يتخلى عنها أو يهملها، وقوام حياته اليومية يعتمد عليها؛ لذا قد يستثمر الفرد المبدع قدرته الإبداعية في محاولة سد النقص المادي أو الاقتصادي الخاص، وهذا يفقد المؤسسة الكثير، كما يربّي الفرد نفسه على المصلحية والذاتية، ومن هنا ينبغي السعي الحثيث لإشباع الأفراد في المهم؛ لكي يبدعوا في الجذور، ويتفانوا في الوصول إليها التي هي الأهم حتى نبني مؤسسات مبدعة وناجحة في مختلف المجالات.



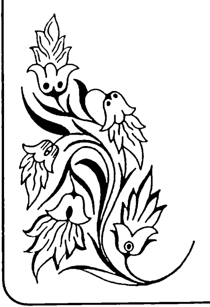
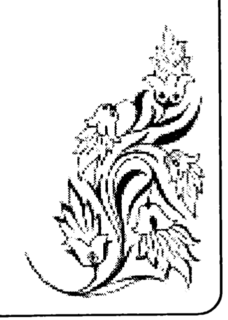

الباب السادس

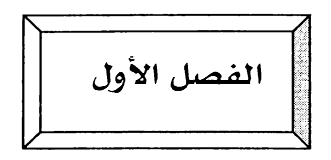
القيادة

وفيه فصلان:

الفصل الأول: قيادة المؤسسات في بنيتها وأهدافها.

الفصل الثاني: الشخصية القياديّة السلطات والمهام.


الفصل الأول

قيادة المؤسسات في بنيتها وأهدافها

ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «من حسنت سياسته دامت رئاسته»[١] وورد عنه عليه السلام أيضاً: «من عمل بالحق مال إليه الخلق»[٢].

تتعدد مفاهيم الإدارة تبعاً لطرق فهمها وممارستها من قبل الأشخاص، أو تبعاً لاختلاف الأهداف والوظائف، ففي الوقت الذي قد يراها البعض أنّها علم يراها آخر أنّها فن وممارسة، والفرق جوهري بين العلم والفن، فإنّ العلم يقوم على توافر القوانين والقواعد والأُسس والمناهج التي تطبق في مجال القيادة والعمل، بينما الفن يقوم على التجربة والذوق وردود الأفعال الإنسانية الشخصية والجماعية.

ولعلّ التعريف الذي جمع بين العلم والفن هو ما جاء في موسوعة العالم المعاصر «لاروس» وهو كما يلي: فن وعلم إدارة المؤسسة، ويتألف ذلك من قيادة الأفكار و البشر لتحقيق نتائج مؤكدة[٣]. وهو تعريف يجمع بين ضوابط العلم ولا يغفل الطبائع الأولية للبشرية وممارساتهم اليومية التي تختمر بالتجارب والاختبارات والمشاعر.

---

(١) الغرر: ص٣٤١، رقم ٦١٧.

(٢) الغرر: ص٣٥٣ رقم ١٠٥٨.

(٣) أنظر دليل المديرين فى قيادة الأفراد وفرق العمل: ص١٤.

لكننا إذا تأملنا في قيمة الإنسان وكرامته ودوره العظيم في تكوين الحياة السعيدة وإنجاز المهام الصعبة بما يمتلكه من عقل ثاقب وصبر وجد ومثابرة وإرادة؛ وإذا تأملنا في دوره الكبير في خلق التعاسة والشقاء وجر الحياة إلى الويلات تلو الويلات وتجاوبه السريع مع المتغيرات والطوارئ بما قد يعيشه من قلق واهتزاز وضعف في الشخصية والإرادة أو التفكير، وإذا تأملنا فيما يمتلكه الإنسان من عناصر قوة وضعف وانتصار وهزيمة وسعادة وشقاء فقد نجد أنّ الإدارة الحقيقية هي تلك التي تقوم على تنمية البشر وتطوير قدراتهم وتهذيب ملكاتهم في مسيرة الحياة الشخصية والعامة، كما أنّ القيادة الحقيقية تتلخص في السيطرة على الأرواح والقلوب وتبديل الإنسان الميكانيكي أو الآلي الذي ينجز أعماله حسب الوظيفة التي يتقاضى في مقابلها أجراً، أو حسب الخوف على فوات المصالح، أو الوقوع في الأضرار ـ كما هو الغالب في الأعمال الإدارية على أي مستوى وصعيد ـ إلى مفكر عظيم، وطاقة جبارة طامحة إلى السمو والرقي بروح الشعور والمسؤولية بدوافعها الذاتية وأهدافها الكبرى وتطلعاتها العالية، وهذا ما يطمح إليه الجميع ويسعى لتحقيقه.

وهنا يكمن أحد أهم مرتكزات دعوات السماء وتوجيهها إلى البشر، حيث تتلخص الرسالات السماوية بفكرة واحدة مشتركة هي: صناعة الإنسان وصياغة ضميره وشخصيته بما يليق بكرامته وسمو عقله وعلو مكانته بين المخلوقات؛ ليكون القدوة والأُسوة والمثال الذي يحقق الغرض من الخلق والتكوين، هذا في المؤسسة الكبرى من التكوين والتشريع، وكذلك الحال في المؤسسات الصغرى سواء كانت في مدارها الأوسع كالحكومات والأنظمة، أو المدار الأضيق في المؤسسات والوزارات والدوائر

حتى ينتهي إلى الأسرة التي هي أصغر المؤسسات تكويناً، وأعظمها رسالة وهدفاً. ومن هنا وجدنا أنّ أفضل أُسلوب يجمع بين ضوابط الإدارة وقيم الإنسان هو «إدارة المؤسسات بالقيم الإنسانية» وذلك لتضاؤل سائر القيم الأُخرى كالثروة والسلطة أمام قيمة الإنسان وهدفيته ورساليته.

ومن الواضح أنّ الإدارة بواسطة القيم لا تستلزم إلغاء الجوانب الإدارية الأُخرى كالإدارة بواسطة المال أو المناصب أو الإدارة بواسطة القوة؛ بل قد تجعلها وسائل أو طرقاً حكيمة في بعض الأحيان للإدارة بالقيم الإنسانية الفاضلة؛ لأنّ الإدارة بالقيم تتقوم بالعلم ثم الفن ثم الضمير والخلق العالي؛ لذلك فإنّها في الوقت الذي تعمل بالرحمة والمحبة والاتحاد والتماسك الروحي وتحفز الإنسان لإنجاز الأدوار بقناعاته وإرادته لا تنسى الحدود والضوابط العلمية القائمة على الحاجات والقدرات والتخطيطات لقيادة العمل إلى الأفضل، كما لا تهمل التجارب والاختبارات الإنسانية في الفعل ورد الفعل في ساعات الرضا والغضب والقوة والضعف لضمان السلامة في الإنجاز مع حصد جيد للأرباح أو تخفيض من مستوى الأزمات والخسائر.

ومن هنا قد نقول: إنّ الإدارة بالقيم هي فوق المعايير الثابتة التي يحددها علم الإدارة الذي يدرس في الجامعات والمعاهد، أو الذي تقوم عليه هياكل الدول والمؤسسات في الغالب، كما أنّها أوسع مجالاً من غيرها؛ لأنّها تضم تحت جناحيها إيجابيات سائر الطرق الإدارية، وتزيد عليها باهتمامها بالإنسان وتربيته وتهذيبه وتحويله من آلة إلى عقل، ومن خاضع مستسلم للقرارات إلى مفكر حر يعمل بقناعته وبما يمليه عليه المنطق السليم ومعايير الصواب في العمل، من قبيل الشورى، واحترام الرأي الآخر، والتجاوب

مع المشاعر الإنسانية النبيلة، وهذا هو الذي يجمع في طياته أهداف الأنبياء ومن سار على نهجهم في الهدف والطموح من القادة والزعماء والإداريين في مختلف الأصعدة والمجالات.

ومن هنا نعرف أنّ إدارة الأعمال من المهام الصعبة والشريفة، وستكون أصعب وأشرف إذا اندمج فيها الإنسان وتحولت إلى إدارة الإنسان الذي بواسطته تدار الأعمال والأدوار على أفضل شكل وأغنى مضمون، فإنّا بهذا الأُسلوب نكون قد حولنا المدير إلى معلم، والعامل إلى مؤمن مجاهد، والعمل إلى ساحة طاعة وواحة رحمة وبركة تفوح بالقيم الإنسانية النبيلة التي تجعل من الحياة واحة حرة ملؤها السعادة، وزاخرة بالمزيد من الإنجازات الكبرى على سبيل التقدم والرفاه.

من الإدارة إلى القيادة

الفرق كبير بين إدارة المؤسسة وقيادتها، فالإدارة تعني تسيير المؤسسة بأفرادها وأنظمتها بموجب تعليمات وأوامر أو قرارات صادرة من المدير في الغالب، ولها نظام عمل محدد مسبقاً يمشي عليه العاملون، وبالتالي فإنّ الإدارة قد تتضمن أحياناً الروتين والانغلاق والفوقية والصرامة وغير ذلك من مظاهر الضبط والتقنية، وبالتالي فهي تتمركز على الأبدان والطاقات العضلية والمكننة في الإنجاز في الغالب.

بينما القيادة تختلف عن ذلك؛ لأنّها تعني إدارة البنية الهيكلية المتكاملة للمؤسسة، والتفاعل بين أقسامها وعناصرها روحياً وعاطفياً وفكرياً لتحقيق الأهداف المرسومة، آخذة بالاعتبار واقعها والبيئة المحيطة بها ورضى أفرادها العاملين فيها، وأُولئك الذين يقفون خارجها من الذين ينظرون إليها

بعين الاعتبار والتقدير، أو المنافسين الذين يسابقونها في ميادين العمل، وبالتالي فهي تتمركز على الفكر والطاقة الروحية للأفراد والنظام الأُسري في الارتباطات والتعاون والمحبة المتبادلة بين الجميع.

ومن الواضح أنّ أي تجمع بشري يحتاج من أجل دوام سير عمله وبقائه آمناً وسعيداً إلى قيادة أكثر من حاجته إلى الإدارة؛ لأنّ طموحات الإنسان قد لا يلبيها المدير بل يلبيها القائد الذي يسير بالأعمال وينشطها ويطورها باستمرار. من هنا ينبغي أن نفكر دائماً في أن نجعل من مؤسساتنا غرف قيادة وتوجيه وترشيد لا دوائر ولا إدارات حتى تكون في القمة، وتحظى باحترام الجميع، وتستطيع أن تدعي لنفسها أنّها حققت شيئاً في الحياة الإنسانية.

مكونات القيادة الإدارية

هي عبارة عن جملة من العناصر من شأنها أن تجعل من المدير قائداً له من التأثير الفكري والروحي والإداري أكثر من غيره، بحيث يستجيب له الأفراد طوعاً وعن قناعة قبل المسؤولية والمنصب والحق والواجب، وأبرز المكونات القيادية ما يلي:

أولاً: السلطة، ونعني بها المكانة وحق القيادة والقدرة على التأثير، وبعبارة موجزة هي قدرة إعطاء الأوامر والتوجيهات إلى المرؤوسين للتأثير عليهم حسب اختلاف المفاهيم الإدارية، فإنّ الإدارة الوظيفية تعتمد في تأثيرها على الآخرين على القرارات والأوامر الصادرة من فوق وحب الثواب وتجنب العقاب المتحفزة في كل فرد، بينما الإدارة الرائدة تعتمد على التوجيه والترشيد والقناعات الناشئة عن تحاور الرؤساء ومشاورة العاملين في القرارات من فوق، والشعور بالمحبة والمسؤولية والهدفية التي تعتمل في

نفوس الأفراد. وكيف كان، فإنّ القيادة الإدارية تقوم على جملة من الأُسس لا تتحقق من دونها، وهي كالتالي:

أ ـ الدور الوظيفي أو الاجتماعي الذي يحتله المدير.

ب ـ المعرفة والخبروية والحكمة التي يحملها المدير بين طيات نفسه ولمسات يده.

ج ـ قوة الشخصية وخصال العظمة والنفوذ الذي يتمتع به، وقد يرى البعض أنّ المال والقدرة على الدفع هي نقطة جوهرية أُخرى في القدرة على التأثير، وهذا قد يصح في بعض الأحيان إلا أنّه لا يشكل لنا قيادة إدارية يستجيب لها الأفراد طواعية وعن رغبة وقناعة في الغالب، كما لا يحقق لنا أعمالاً متماسكة ودائمة وآثاراً باقية؛ ولذا حصرنا الخصوصيات القيادية بالثلاثة المذكورة؛ لأنّها الأقوى تأثيراً بالفعل، والتي تصنع الشخصية القيادية بمعناها الفاعل والمؤثر، ولعل الرسم البياني التالي يوضح الأمر أكثر.

الشخصية القيادية

الدور أو الوظيفة	الخبروية	قوة الشخصية
	السلطة	
	التأثير على الأفراد	
الإنجازات الناجحة	التقدم في مجالات العمل	

ولعلّ من المناسب الخوض ببعض التفاصيل المرتبطة بالخصوصيات المذكورة:

الأولى: السلطة القائمة على الدور الوظيفي أو الاجتماعي.

وهي سلطة نابعة من قوة الدور الذي يؤديه المدير، وفي الدوائر الرسمية تنشأ غالباً من مركز العمل الوظيفي القائم على الترتيب الهرمي في السلطات، ويعتبر المركز الوظيفي هو الذي يمنح السلطة، ويعطي الدور الفاعل للقائد المدير، بخلاف المؤسسات الاجتماعية والثقافية في الغالب، فإنّها تنشأ من مدى وأهمية الدور الذي يؤديه المدير؛ فقد نجد من هو أقل مركزاً يملك تأثيراً أكبر ممن هو أقوى منه، وممارسة هذه السلطة تنشأ من حق الرئيس في مخاطبة مرؤوسيه بما يلي: ما يجب عمله؟ أي تحديد الوظيفة، وفي أي وقت ينفذ وإلى أي وقت ينتهي؟ أي تعيين المبتدأ والمنتهى، وبأية طريقة ينجز؟ أي كيفية التنفيذ.

و أنت ترى أنّ كل شيء في هذه الإدارة يعود إلى المدير، وهنا تكمن النقطة الجوهرية بين المدير الناجح أو الفاشل من الآخر الذي هو على درجات أكبر من النجاح؛ ففي الوقت الذي يحصر الأول السلطات والقرارات بيده ولا يشرك فيها أحداً من مرؤوسيه وأصحابه يوزع الثاني الأدوار، ويشرك الآخرين بقراره، ويعدهم مشاورين له ومساعدين حقيقيين، لا آلات صماء عليها الطاعة وحسب؛ لذلك فإنّ النجاح في الأول ينحصر بقوة شخصية المدير ومدى أهمية وشدة مراقبته للأعمال، وبالتالي فإنّ الفخر يعود إليه أولاً وآخراً في الانتصارات، كما أنّ الفشل رهين آرائه وقراراته. هذا ويمارس المدير الوظيفي سلطاته في الغالب حسب المراحل التالية:

التفكير والتخطيط، إعطاء الأوامر، تعيين الوظائف وكيفية الإنجاز،

مراقبة التنفيذ بشكل متواصل، وربما فرض عقوبات إذا لم تنفذ الأدوار بشكل جيد، وكذا المثوبات في الإنجاز الجيد، بينما الثاني يجعل من العاملين فريقاً، ومن العمل ماكنة يشترك في تحريكها الجميع، والكل له دور في تفعيلها وتنشيطها كما يحظى ببعض السلطة، كما وله قسط من الفخر والنجاح، وأكثر ما يتجلى هذا الأُسلوب في المؤسسات الاجتماعية الناجحة، وتتجلى أهميته ودوره الكبير في تحقيق الانتصارات في أوقات الأزمات والمشاكل أو التعرض لصدمات كبرى، كما هو ملحوظ في المؤسسات التي تقوم بإنقاذ شعب من الاستبداد، أو مقاومة غزو خارجي، أو انتشال الناس من الفتن الداخلية.

وتعمل بعض الحكومات المنفتحة على إقامة جبهات مشتركة تضم المعارضة والسلطة لمواجهة الأخطار أو التخطيط للبناء كما هو ملحوظ في العديد من الدول الحرة، بينما نجد الأمر معكوساً في الدول المستبدة التي لا يعطي الحاكم فيها حق الرأي والتخطيط والتنفيذ لغيره، فيعرض بلده وشعبه إلى الدمار والتراجع في مختلف المجالات. وهذا كما ينطبق على الحكومات والأنظمة ينطبق أيضاً على سائر المنظمات والمؤسسات صغيرة أو كبيرة، وفي أي صعيد ومعترك.

الثانية: السلطة القائمة على الخبرة والمعرفة.

وهي سلطة الخبير أو العارف المحنك، ويسميها البعض سلطة المعرفة والحكمة؛ لأنّها تقوم على حق أن يكون صاحب السلطة مستشاراً أو خاضعاً لفضيلة المعرفة التي يمتلكها، وهي في الحقيقة سلطة العلم؛ فإنّ من الواضح أنّ العلم وتجاربه يفرض نفسه على ميادين الحياة كما يهيمن

بسلطته على عقول البشر وأرواحهم، وكل إنسان بطبعه الأولي يستسلم أمام العالِم العارف في مجاله.

ومن هنا نشأت النظرية الإدارية القائمة على التخصص، واعتبرت أنّ الأنظمة والقوانين والمعرفة هي التي تمنح القائد الإداري سلطاته والقدرة على التأثير، وتعد السلطة المعرفية من أهم المعايير التي تقود المؤسسات إلى النجاح؛ لذا ينبغي توفرها في جناحي العمل؛ أي في المدراء والعاملين، وهي ضرورية جداً لسير الهيكل العام في المؤسسة؛ لأنّها تشكل ـ مبدئياً ـ الاستعداد لتقويم الأفراد تبعاً لخبرتهم وكفاءتهم، سواء كانوا رؤساء أو منفذين؛ لذلك فإنّها تقوم على القناعة والاستجابة المنطقية للقرار، أو التوجيه الناشئ من أهله الذين يمتلكون خبرة في مجالهم.

وبالتالي فإنّ الطابع الرئيس لهذه السلطة هو العقلانية؛ لأنّها مبنية على الاعتقاد بحقائق العلم وشرعية الرئيس العارف بمعاييره وطرقه، ولعل من الأمثلة التي توضح ما نريده ما يلي:

الطبيب في المستشفى والمهندس في المعمل والضابط في المعسكر، وهنا تكمن أهمية التربية والتعليم في المؤسسات التي تطمح إلى النجاح؛ إذ لا يكفي أن يكون المدير مضطلعاً بمهامه ما لم يصنع لنفسه جيلاً من المضطلعين في مختلف المجالات؛ ليقود مؤسسته بطريقة علمية، ويضمن لها البقاء والاستمرار والنجاح لوجود ما يكفي من الطاقات الخبيرة في الإنجاز. وهذا لا يتحقق إلاّ بوضع خطة للتربية والعمل عليها جنباً إلى جنب سائر الأعمال والوظائف، ثم إعضادها بخطوات عملية في هذا السبيل كتفويض الأدوار وتوزيع السلطات وفسح المجال للآخرين في المشاركة في الرأي والقرار.

الثالثة: السلطة القائمة على قوة الشخصية.

وتقوم هذه السلطة على التأثير القوي للمدير على مرؤوسيه، وهو لا يتم إلاّ إذا تمكن المدير من أن يحتل موقعاً خاصّاً في قلوب أفراده لما يتميز به من مؤهلات كثيرة يسلم الجميع بأنّها رجحت كفته على غيره مثل: القدرة على الحكم «الرؤية الصائبة والقدرة على اتخاذ القرار» والحس المرهف، والأخلاق النبيلة، والعدالة في التعامل، والإخلاص والنزاهة، والمحبة والرعاية العاطفية «المداراة»، والتفاني للعمل «رعاية المصالح العامة» وللآخرين «للمشاركة في آلامهم وآمالهم» والمنطقية في التفكير والتنفيذ «الخبرة والتخطيط» وغير ذلك من صفات نفسية وعقلية وإدارية كبيرة تجعل الآخرين يستجيبون له بشكل عفوي وعن قناعة واختيار.

من الواضح أنّ هذه الخصوصيات من السهل التحدث عنها إلاّ أنّها في ميدان العمل من أعقد الأُمور وأصعبها؛ لما تتطلبه من المجاهدة والجلد وكبح جماح النفس؛ لذلك لا تتوفر إلاّ في عظماء البشر، وهم القلائل، وهي قيادة يسميها البعض بأنها ملهمة لأنّها تمتلك سيطرة تقوم على التفاني والإخلاص، وجعل المدير المتصف بها بطلاً جماعياً، أو قدوة وأُمثولة له طابع مقدس أو محترم، وتقوم على قدراته النفسية الكبيرة أو إنجازاته البطولية الرائعة، وعلى الرغم من توافر هذا النوع من القيادة في العديد من المؤسسات خصوصاً الاجتماعية منها، إلاّ أنّها تعاني من أزمات حقيقية في جهات ثلاث هي كالتالي:

الأُولى: أنّ ردود الأفعال الناجمة عن الفشل في هكذا زعامات تعود قوية وقاصمة لظهر المؤسسات والأفراد معاً؛ لما تشكله من إحباطات إذا

تحطمت الصورة المقدسة للمدير الفذ في أنظار أصدقائه.

الثانية: أنّ أكثر ما تلائم هذه النظرية المؤسسات العاملة في العالم المتخلّف المستبد، فإنّ طبيعة الاستبداد تجعل من المدير قائداً تعطيه صفة الإلهام والرمزية، وتجعله في وضع مقدس لا يقبل النيل أو المس، بل يسعى الجميع لنيل الزلفى منه وكسب وده ورضاه، ومن الواضح أنّ هذا لا يتم إلاّ عبر التبجيل والتعظيم الكاذبين، وبالتالي فإنّ خطورة هذا النوع من الإدارة تكمن في أنّه قد ينتهي بالمدير إلى الصنمية المطلقة، وبالأفراد إلى جملة من المتزلفين، وتصبح معايير التقديم والتفاضل هي الولاء لا العلمية والكفاءة، وأخيراً يصبح العمل آلة وجسراً لطموحات المدير ورغباته الخاصة إذا لم يحسب لها حسابها منذ بادئ الأمر.

الثالثة: أنّها قيادة قد لا تتكرر ولا تستمر فيمن يأتي بعدها، كما إذا تقاعد المدير أو مرض أو انتقل أو مات أو ما شابه ذلك؛ لذا فإنّ المهمة الشاقة تكمن في العمل على تكريس الصفات المثالية في الأفراد، وتكثير القادة المثاليين في المؤسسة، وهذا لا يتم إلاّ إذا خضنا عمليات تربوية شاقة ومتواصلة، أو حولنا القيادة إلى جماعة أو هيئة أو فريق يقوي بعضه بعضاً، ويكمل دوره بالاستشارات والحوارات المفتوحة والعلاقات اللامركزية بين الأفراد. ومن هنا فكر جمع من المتخصصين في علم الإدارة بطرح طريقة جديدة يراها أنّها تناسب تغييرات العصر وتحولاته، وقدموا رأياً آخر لسلطة المدير واعتبروها تقوم على ثلاثة محاور هي:

أ ـ الإدارة بالمعلومات، أي جمع وتحليل ونشر المعلومات الواردة من داخل وخارج المؤسسة، والمعلومات الرسمية وغير الرسمية، والمعلومات المكتوبة والشفاهية.

ب ـ الإدارة بالبشر، كممارسة الزعامة وخلق العلاقات الإنسانية وشبكات فرق العمل.

ج ـ الإدارة بتنفيذ العمل، والتي تطبق من خلال تنفيذ المهام والأعمال والنشاطات بشدة التركيز والمتابعة والنجاح في الأداء، ويعتبر المدير مثالياً عندما يتصرف جامعاً بين هذه المحاور الثلاث.

ثانياً: المسؤولية، وهي ما يعبر عنها بحمل الراية، أو الشخص الذي يضع النقاط على الحروف، ويعلق الجرس في عنق الأسد، وهي تعني أن يتحمل المدير أو الأفراد الآخرون قراراً في وظيفة ما تعهدوا به والتزموا بإنجازه وطوعوا أنفسهم للقبول بكل ما يترتب عليه من فوائد وأضرار. فإنّ كثيراً من الأعمال تبقى دون إنجاز بسبب فقدان المدير، كما أنّ الكثير من المدراء يفشلون لأنّهم لم يحملوا الراية كما ينبغي، أو لم يلتزموا بشرائطها. وفي مقابل ذلك نجد بروز العديد من الكفاءات الجديدة بلا تعيين أو تنصيب لأنّهم تحملوا الهم، ورفعوا اللواء، وساروا إلى الأمام، وفي المؤسسات قد تتوافق المسؤوليات مع انسجام العامل مع جو العمل، وينجم عن هذا الانسجام نتيجتان:

إحداهما: إيجابية بجهة أنّ التقدير والتكريم والتحفيز هو الذي يقابل به النجاح.

وثانيهما: سلبية من جهة أنّ الشخص يعرض نفسه للعقاب أو اللوم إذا لم يكمل العمل المطلوب إنجازه، أو لم يقم بكل شرائطه التي كان يفترض أن يهيئها لإنجاح الإنجاز. ومن هنا نعرف أنّ الالتزام والتعهد هو أحد أهم مكونات القيادة الإدارية، ولدى تفويض الأدوار أو تخويل ٥المدراء ينبغي أن نفكر أولاً بالفرد الملتزم بقراره، أو ذلك الذي يحمل اللواء ويمشي إلى

تحقيق الأهداف، وفي الغالب فإنّ الذين يرفعون الرايات عالية ينتزعون اعتراف الآخرين بهم ولو بلا مناصب أو أدوار مخولة إليهم من فوق؛ لأنّ العمل والجد والمثابرة بذاتها قيمة تفرض نفسها على الجميع؛ فكيف إذا اجتمعت قيمة الهمة والعمل مع مشروعية التفويض في توزيع الأدوار أو تفويض السلطة؟ من هنا أصبحت المبادرة والاهتمام مكاناً لممارسة الإدارة والتي تتخذ وفقها المسؤوليات في الغالب.

ثالثاً: طباع القادة وأمزجتهم، مهما بلغ الإنسان من قوة الفكر ورجاحة العقل فإنّه يبقى للطبع والمزاج الأثر في حركاته وسكناته، وقد اشتهر بين العلماء: «غلب الطبع الأدب» لذا قد لا ينفك الإنسان من بعض عاداته وهو يمارس أدواره الوظيفية، وفي حديث آخر: «العادات قاهرات، فمن اعتاد شيئاً في سره وخلواته فضحه في علانيته وعند الملأ»(١) لذا ينبغي أن نعوّد أنفسنا على خصال الخير ونطبعها بطابع الكمال، لتظهر على مواقفنا وأعمالنا، فإنّ مولانا أمير المؤمنين عليه السلام يقول: «عود نفسك حسن النية وجميل القصد تدرك في مباغيك النجاح»(٢) ومن هنا يرى بعض علماء النفس أنّ للمزاج الشخصي للأفراد الدور الكبير في تشكيل طريقة ممارستهم للسلطة أو تعاطيهم مع الأُمور، سواء كانوا في القمة أم في القاعدة، ومن هنا تعتبر طباع القادة وأمزجتهم من أهم المكونات الأساسية للقيادة، وقد أُجريت دراسات وافية على سلوكيات الرؤساء في العمل، وصنفت نمطيات القادة إلى أكثر من تصنيف، أهمها اثنان:

الأول: ينظر إلى المدراء من حيث المحصلة النهائية التي ينتجونها في

---

(١) تنبيه الخواطر ونزهة النواظر: ج٢، ١١٣.

(٢) الغرر: ص٢٦٠ رقم ١٧.

أعمالهم؛ لذا يعتمد هذا التصنيف على تحليل شخصية المدير وصفاته النفسية والكفاءات العامة والضرورية التي يتمتع بها حين ممارسة السلطة؛ ولذلك صنف المدراء إلى أصناف متعددة حسب مزاياهم وكفاءاتهم، وهي كالتالي:

١ ـ الواقعي، أي العملي أو الحدسي المتسلط الذي يهتم بالنتائج المباشرة.

٢ ـ المثالي، أي المنهجي أو النظري الذي يتعارض مع الواقعي ويتبع مثالاً له.

٣ ـ الانتهازي، أي الذي يستخدم الواقعية أو المثالية تبعاً للحالة أو الموقف والفائدة.

٤ ـ التصالحي، أي الاستشاري الذي يسعى لإقامة التوازن في المؤسسة.

الثاني: حيث ينظر إلى المدير من حيث طباعه الخاصة في مركز القيادة، وقد ميز هذا التصنيف بين أشكال خمسة من القيادات، وهي كما يلي:

١ ـ المحتكر، وهو المنفذ الذي يعرف كل شيء بحركية كبيرة، لكنه لا يريد تفويض شيء من مهامه أو صلاحياته للآخرين، كما لا يأخذ في حسبانه البيئة المحيطة أو استمرار المؤسسة «طبيعة الوحدة والتفرد».

٢ ـ القنّاص، وهو الذي يعرف ما يتوجب عليه فعله بعد تحليل البيئة بشكل مباشر، لكنه يهدف إلى فعل ذلك من خلال مدة قصيرة «العجول».

٣ ـ المجدد في التنظيم، وهو الذي يعرف التنسيق مع الآخرين انطلاقاً من مركزه، لكنه مهدد بالأحادية «المنظم».

٤ ـ الحكيم، الذي يحسب لكل شيء حسابه، ويعتبر المحرك الذي يسحر في فترات الأزمة، وإذا لم يفوض أدواره ويكثر من معاونيه ومستشاريه فإنّه يبتلى بالفردية أيضاً.

٥ ـ المتلاعب، وهو المحرك، يتعامل مع الأُمور حسب المصلحة التي يتوخاها؛ لذلك فهو في وقت السلم مسالم ويجمع الآخرين على السلم، وفي زمن الحرب يجمعهم على الحرب، وفي كلتا المرحلتين يتبع المصلحة التي قد يأتي بها السلم وقد تأتي بها الحرب.

رابعاً: خصائص المرؤوسين، وتأتي في الرتبة الرابعة من مكونات الإدارة خصائص العاملين وصفاتهم الشخصية أيضاً؛ إذ في الغالب تنقسم الفئات العاملة إلى فئتين، لكل واحدة منهما خصوصيتها وطريقتها.

الأُولى: هم الموظفون، ونعني بهم الأشخاص المحرومين من الطموح، ويرفضون المبادرات في الغالب، ولا يحبون أعمالهم، كما لهم أهداف شخصية مختلفة عن أهداف المؤسسة، ويبحثون عن الأمان والسلامة في عملهم؛ لأنّ المهم عندهم إنجاز الوظيفة بقدر ما توفر لهم السلامة المعيشية وتجنب الأضرار والمساءلة.

الثانية: هم الهادفون، ونعني بهم الأشخاص الذين يقبلون بذل الجهود، ويسعون إلى تحقيق طموحاتهم وتصوراتهم، وهم أكثر فاعلية ونشاطاً، كما هم أكثر تفانياً وتضحية ومعايشة لآلام المؤسسة وآمالها.

هذا ويمكن أن توجد فئة ثالثة تكون وسطاً بين الفئتين الأُولى والثانية؛ إذ قد تنشأ مجموعة من الأفراد يجمعون بعض صفات الوظيفيين مع حماسة الهادفين، ولعل هذه الفئة هي الأكثر حضوراً في المؤسسات؛ إذ قلما نجد فرداً يتمحض في خصوصيات إحدى الفئتين. نعم قد يبدو عليه طابع إحداهما أكثر من الأُخرى، وبالتالي يطبعه بسماتها بلحاظ الصفات البارزة أو الغالبة فيه، إلاّ أنّه تبقى للمسات الفئة الأُخرى تأثيرها على تصرفاته. ولعل الشكل التالي يوضح خصوصيات كل فئة حسب طبيعة ومزاج الفرد ـ

حسب الغالب ـ:

الطبيعة	الوظيفيون	الهادفون
١ ـ الاندفاع للعمل	حسب الأجر	تحقيق الذات أو الهدف
٢ ـ أسلوب الإدارة	دفع العقوبة بمقدار الدور المخول إليه، إنجاز المسؤولية، الحاجة إلى مدير أو مرشد أو مراقب	مسؤول، مستقل، تشاركي، رقابة ذاتية
٣ ـ الاستعداد للتطوير والتنمية	مقاوم، أو فاتر	مندفع، وطامح
٤ ـ رد الفعل السلبي	لا مبالي، باهت	متألم، يشعر بالمرارة، وقريب من ذلك في رد الفعل الإيجابي، كما أنّ الفئة الوسطى بين هاتين الفئتين هي التامة تجمع بعض صفات هذه وتلك من الفئتين، وهكذا باقي سمات الطبيعة وآثارها.

هذه هي المكونات الأساسية التي ينبغي ملاحظتها في القيادة، والذي يتتبع أعمال المؤسسات التي تقوم على القدرات البشرية يجد أنّها في الغالب تضم هذه العناصر الأربعة، وتتميز المؤسسات الناجحة عن الأُخريات

بقدرتها على التعامل الإيجابي مع هذه العناصر، خصوصاً إذا جهد المدراء على اتباع سياسة التحفيز والدفع المستمر للأفراد لإنجاز الأعمال بقناعة وطموح.

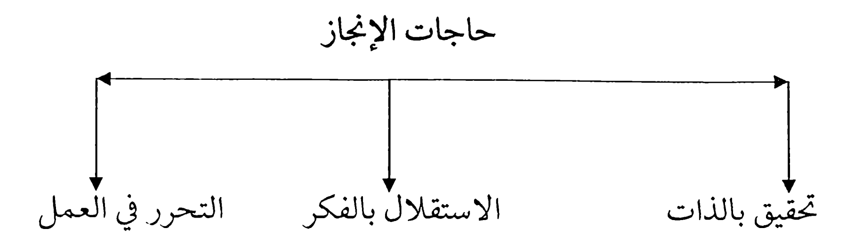
تأثير التحفيز في الأفراد

إنّ تحفيز الأفراد يرجع إلى سببين في الغالب:

الأول: أُسلوب الإدارة الحكيم.

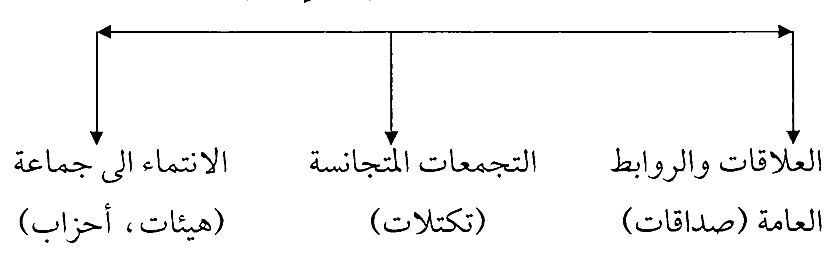
الثاني: دوافع الأفراد الذاتية.

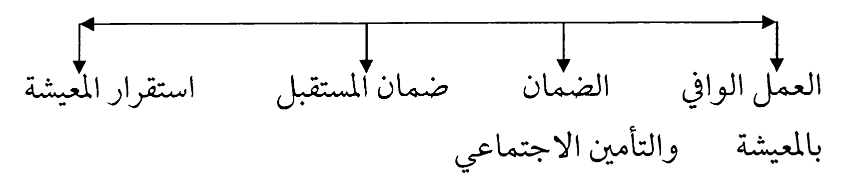
فإنّ الملحوظ أنّ الحاجات غير المشبعة في الأفراد تقودهم في الكثير من الأحيان إلى العمل، بل يرى البعض أنّ الحاجات هي الدافع الأكبر عند الأفراد لإنجاز العمل، وإن صحت هذه المقولة فإنّها توصلنا إلى الطريق الأسهل لتحفيز الأفراد وشدهم إلى الأداء والإنجاز المستمرين؛ إذ هناك حاجات لا يمكن للإنسان أن يستغني عنها بحال من الأحوال؛ لذا تعتبر أولية، وهناك حاجات تأتي بالرتبة الثانية إلاّ أنّها في المجموع المكوّر لها تشكل السلّم الهرمي لحاجات الإنسان وحوافزه للعمل والمثابرة لتحقيق النجاحات، والشكل التالي يوضح ذلك:

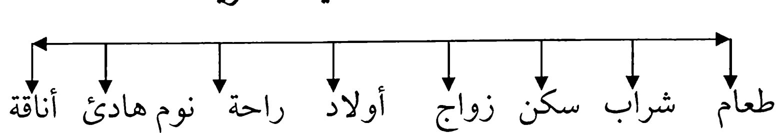


الحاجات السامية

تحقيق الآمال الترقيات الوظيفية المكانة والاحترام الشعور بالموفقية والنجاح







وطبعاً تختلف الحاجات حسب أنواع الأدوار والمهام التي ينجزها الأفراد، فإنّ الأفراد في ضمن فريق رياضي يهمهم إشباع حاجة المحبوبية والتقدير وتحقيق البطولات، بينما يبحث العمال في المعامل عن إشباع حاجات السلامة والأمان المهني والضمان الاجتماعي والترقيات، إلاّ أنّ النقطة الجوهرية التي يزدحم الجميع عليها هي الحاجة غير المشبعة، وهذه سر من أسرار ديمومة الحياة الإنسانية؛ إذ لولا النقص لم يكن هناك سعي للكمال، وحينئذٍ تموت الآمال والطموحات، وتتجمد مسيرة الحياة.

ولعلّ قول الشاعر:

أُعلّل النفس بالآمال أرقبها ... ما أضيق العيش لولا فسحة الأمل[١]

يشير إلى هذه الجهة.

وفي الحديث عن رسول الله صلى الله عليه وآله: «الأمل رحمة لأُمّتي، ولولا الأمل ما رضعت والدة ولدها، ولا غرس غارس شجراً»[٢].

وفي خبر آخر: بينما عيسى جالس وشيخ يعمل بمسحاة ويثير الأرض فقال عيسى عليه السلام: «اللهم انزع عنه الأمل»، فوضع الشيخ المسحاة واضطجع فلبث ساعة، فقال عيسى: «اللهم اردد إليه الأمل» فقام فجعل يعمل، فسأله عن ذلك، فقال: بينما أنا أعمل إذ قالت لي نفسي: إلى متى تعمل وأنت شيخ كبير؟ فألقيت المسحاة واضطجعت، ثم قالت لي نفسي: والله لابدّ لك من عيش ما بقيت فقمت إلى مسحاتي[٣].

---

(١) أنظر الكنى والألقاب: ج٢، ص٤٥٠.

(٢) أعلام الدين: ص٢٩٥.

(٣) تنبيه الخواطر ونزهة النواظر: ج١، ص٢٧٢.

كما ورد عن مولانا أمير المؤمنين عليه السلام: «والآمال لا تنتهي»[1] وقال عليه السلام: «الأمل لا غاية له»[2].

ومن هنا علينا أن نلتفت إلى جمع العمل مع سد الحاجات ورفع النواقص لدى الأفراد حتى نضمن حماسهم واندفاعهم للإنجاز الذي هو في محصلته النهائية إنجاز أكبر للمؤسسة ونجاح باهر لطموحاتها. والتقصير أو القصور في هذا المجال يهدد المؤسسة بالتراجع، كما يعرض أفرادها وكوادرها إلى ترك العمل، أو الانتقال إلى مشروع أضمن، وتكمن شروط الإنجاز الناجح في التالي:

١ ـ الثقة بين الإدارة والعاملين.

٢ ـ ظروف العمل الملائمة.

٣ ـ تجنب التراكم في الأفراد دون دور محدد ومعروف.

٤ ـ إبعاد الشعور بالحرمان لدى الأفراد بسبب عدم استخدام مؤهلات نجاحهم أو التقصير في إشباع حاجاتهم.

٥ ـ الإدارة الجماعية لإنجاز الآمال وإظهار التحدي وتحقيق الذات.

وهنا نلفت الانتباه إلى ضرورة التوافق بين أُسلوب القيادة مع تحفيز الأفراد وطبائعهم الشخصية بالقياس إلى طبيعة الأعمال التي يراد تنفيذها؛ إذ ينبغي أن يتطابق كل ذلك مع طموحات القائد وطبيعته أيضاً؛ إذ بعض القادة يحبذون التعامل مع الفئة الأُولى، وبعضهم يحبذون الفئة الثانية، إلاّ أنّ الحد الوسط هو الأقدر على الانسجام مع طبائع القادة وأمزجتهم؛ لأنّه بجمعه لميزة كل فئة من الفئتين يتمكن من التوافق أكثر مع سائر القادة.

---

(١) الغرر: ص١٧ رقم ١٤٥.

(٢) الغرر: ص١٧ رقم ١٦٩.

والحاصل الذي نريد أن نستنتجه مما تقدم هو أنّه ينبغي أن يتم اختيار أُسلوب الإدارة في المؤسسات حسب القوى الثلاث في التأثير، وهي: التأثير القيادي، وتأثير المرؤوسين، وتأثير المحيط.

وتتجلى مظاهر الأول في منظومة القيم التي يؤمن بها أو يدعو إليها، وثقته بمرؤوسيه والعاملين معه، والأُسلوب الإداري المفضل لديه في التعامل مع الآخرين، وتسامحه وتشدده، وإعداده وتأهيله.

كما يتجلى الثاني في استعدادهم لتحمل المسؤوليات، ومدى رعاية مصالحهم في القرارات المتخذة، واندماجهم النفسي في المؤسسة ومرونتهم، ومدى استجابتهم للفكرة أو القرار، أو تكيفهم مع الطوارئ، واندماج أهدافهم في أهداف المؤسسة.

فإنّ الشخص طالما هو حر ومفكر فإنّه يحدد سلوكه تبعاً لمصالحه، وقياساً إلى ما تقدمه المؤسسة له، فإذا اعتبر العامل الموظف أنّ العمل لا يقدم له أجراً كافياً فإنّه لا يبذل الجهد الكثير، كما أنّ العامل الهادف لا يقدم المزيد إذا شعر أنّ اندفاعه وطموحه لا يلقى تجاوباً طردياً.

بينما يتجلى الثالث في القيم والعادات السائدة في المؤسسة، وطبيعة القرارات المتخذة وتفاعل الناس معها، واعتبار العمل مع فريق أو جماعة أو بشكل منفرد، وجمود أو تعثر المؤسسة بسبب الظروف الخارجية.

ومن الواضح أنّ الأفراد يبحثون عن أهداف جديدة حينما يواجهون ظروفاً صعبة، أو يجزئون أهدافهم من أجل تحقيقها، وبما أنّ البيئة تتغير فإنّ الاستراتيجيات الشخصية قد تتحول أو تتغير أيضاً، ولكي تبقى الاستراتيجية مستمرة فلا بد من تلبية حاجة التسوية المستمرة بين التغييرات في البيئة وبين المطالب الهامة لدى الأفراد، وتكمن أهمية وحكمة الإدارة

هنا في إيجاد حالة التوازن بين الأمرين لكي تقوى على مواجهة الظروف القاسية بطاقات أفرادها وطموحاتهم التي ينبغي أن تمثل طاقات المؤسسة وطموحاتها أيضاً.

الفصل الثاني

الشخصية القيادية السلطات والمهام

مما تقدّم عرفنا أنّ القيادة الإدارية هي القدرة على توجيه الآخرين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير، وهو إما بالتبني وقبول المرؤوسين للقائد أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة. ومن هنا نعرف أنّ القيادة عملية هامة جداً لدى كل مؤسسة ؛ لأنّها تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل وتأمين البيئة المناسبة، كما تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات، وتسعى لتحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة.

ومن هنا فإنّ الحاجة إلى القائد تعد من الضرورات القصوى لكل عمل ناجح ؛ لأنّ القائد يقوم بالتفاعل مع الآخرين، ويعمل معهم لبلوغ أهداف العمل، والحفاظ على تماسك أفراده واندفاعهم وحماسهم، وهي وظيفة نفسية واجتماعية وفكرية لا بد منها للحفاظ على المؤسسة داخل المجتمع والبيئة المحيطة بها. نعم قد تتمحور هذه المهمة الصعبة في شخص فذ، وفي أُسلوبها الأرقى والأفضل تتمحور حول هيئة أو لجنة أو مجلس قيادة يتحكم بالسلوكيات، ويحدد المسارات، وينجز الأعمال بفاعلية ونجاح. هذا ويتجه المدراء نحو ممارسة القيادة بفعل عوامل عديدة في الغالب، هي :

١ ـ الرغبة في الجزاء المادي، أو ترقية المناصب.

٢ ـ الحاجة إلى السيطرة بدافع من الشعور والسلوك القيادي أو تحقيق الذات.

٣ ـ ممارسة قوة القائد المدير على الأتباع ورغبتهم بإشباع حاجة القوة لديهم من خلاله.

٤ ـ الحاجة إلى المكانة العالية والشهرة.

٥ ـ الشعور بالمسؤولية والتقدم لأجل الأهداف السامية.

وتنبع القيادة الإدارية من الجماعة «فريق العمل» أو «مجموعات العمل» وتكتسب سلطتها وشرعيتها من رضى الأفراد الذين يعبرون بملء إرادتهم وقناعتهم بأنّهم أتباع للقائد وأنصاره في أفكاره وأهدافه. وطبعاً هذا لا يعني أنّ الأفراد لا يحققون شيئاً من هذه النصرة، بل إنّهم يجدون أنّ في الالتزام بالقائد هو خدمة لأهدافهم وتحقيقاً لأفكارهم ورؤاهم وتلبية لطموحاتهم.

ومن هنا نعرف أنّ القيادة الإدارية لا تقوم في الهواء أو في الفراغ، بل يتوجب تواجد أتباع وأنصار يعملون مع القائد، ويتبنون أفكاره ورؤاه، وبالتالي يصح أنّ نقول هم صانعو قيادته؛ لذلك فإنّ تفاعلهم معه واستجابتهم إليه أمر ضروري لا بد منه، حتى تتجسد القيادة على الواقع وفق مبدأ توزيع الأدوار؛ إذ يكون هو النجم الطالع في الجماعة وهم يطوفون حوله، ويحققون له سلطته ونفوذه وتأثيره في تسيير عجلة العمل إلى الأمام. وتشتد الحاجة إلى مثل هكذا نمط من الإدارة لدى الأزمات والمخاطر، وحينما تظهر المؤسسة عاجزة عن وجدان الحلول المناسبة لأزماتها الداخلية أو الخارجية؛ لذلك يجمع القائد الإداري في هذه الظروف بين قدرات القيادة وضوابط المدير، فيكون هو القائد والمدير، ويمارس السلطة بالإقناع والرضى، ويتجاوز السلطات الرسمية والمناصب والروتين

المفروض حسب السلم الإداري العام الذي تفرضه الرئاسة الإدارية وقوانينها وأنظمتها.

فإنّ من الواضح أنّ ممارسة القائد أقوى من ممارسة الرئيس ؛ لأنّ الأول قائم على القناعة والرضا، بينما الثاني مفروض من فوق ومبني على القانون الذي هو في طبيعته إرغامي، ويسلب الأفراد اختيارهم، كما يقوم على السلطة والقهر والسيطرة ؛ لذا فإنّ العاملين في الأنظمة الرئاسية لا يسمون أتباعاً وأنصاراً في الغالب، إلاّ إذا تمكن الرئيس من تبديل سماته الرئاسية إلى خصوصيات القيادة.

ومن هنا فإنّ كل قائد إداري هو رئيس واقعاً وإن لم يعين لذلك، بخلاف الرئيس الإداري، أي النسبة المنطقية بينهما «العموم المطلق» كما يعبر أهل المنطق. وكيف كان، فهناك اتجاهات ثلاثة لفهم مدلولات القيادة الإدارية، وهي باختصار كما يلي:

الاتجاه الأول: القيادة القائمة على أساس السلطات الرسمية، ويربط هذا الاتجاه بين القيادة والسلطة، ويجعلها في قبضة واحدة، وتعد السلطة الرسمية القوة الأكبر في تركيز دور القائد وفرض إرادته واحترامه ومكانته بين المرؤوسين، وفي الغالب يخضع الأفراد لهذا اللون من القيادة بسبب الخوف من المساءلة والعقاب.

والعيب الظاهر في مثل هذا الاتجاه أنّه قابل للانتقال من شخص لآخر ؛ لأنّ شخصية المدير لا تؤدي دوراً بارزاً بين الأعضاء إلاّ بمقدار ما تفرضه السلطات المستجمعة في يده، فإذا تبدل صعوداً أو نزولاً انتقلت سلطاته إلى من يحل محله من المدراء، هذا فضلاً عن الأُسلوب السلطوي الذي يشكل الطابع العام لهذا المنهج الذي بدوره يقتل حس الإبداع والحماس والهدفية

عند الأفراد؛ لأنّ الجميع عليهم أن يخضعوا إلى القرار الصادر من الأعلى؛ ولذا فإنّ الحوار والمناقشة والحياة المتفتحة منعدمة في مثل هذا الأُسلوب.

الاتجاه الثاني: القيادة القائمة على أساس المحبة والولاء، وهو يناقض بدرجة كبيرة الاتجاه الأول؛ لأنّه يبتني على قوة شخصية المدير وما يمتلكه من خصائص وملكات رائعة تسكنه في قلوب الأفراد وأرواحهم، وتجعله متزعماً لهم بالإرادة والقناعة والرضا؛ لذلك فإنّ هذا الاتجاه لا يقبل الانتقال من شخص لآخر، كما لا يتوقف على السلطات الرسمية، بل تنبع قوته من المقدرة على التأثير على الآخرين وتجاوبهم واحترامهم واندفاعهم للتعاون فيما بينهم وبينه لتحقيق الأهداف ورسم السياسات، وسيكون هذا الاتجاه أروع وأكثر إبداعاً وتحقيقاً للنجاحات إذا اجتمعت قوة السلطة مع قوة المدير ذاته، وتكرست في قبضة واحدة؛ لأنّ العمل في هذه الصورة سيتبدل من وظائف ومسؤوليات رتيبة إلى فريق متماسك ومتعاون ومتناسق متوحد الفكرة والهدف، وهذا هو الطموح الأسمى الذي تسعى إليه كل قيادة ناجحة، كما أنّ الأعمال التي تنجز من قبل الجميع تحفها القناعة والرضا لا الخوف والقلق.

ولا يخشى المدير في هكذا مؤسسات من الانتقال أو التغيير؛ لأنّ سلطاته باقية وإن اعتزل العمل، كما أنّ دوره الكبير سيبقى هو المؤثر والقدوة للجميع سواء كان في داخل المنظومة أو خارجها، وهذا شأن القيادات الروحية القائمة على القناعات، وهو الذي ينبغي أن تسعى إليه كل مؤسسة وكل مدير يريد أن يحقق له نجاحات كبيرة في الحياة.

الاتجاه الثالث: القيادة القائمة على الوظيفة، ويربط هذا الاتجاه في الغالب بين ممارسة القيادة وإنجاز الوظائف وفق نظام الهيكلية الإدارية

الرتيبة؛ لتحقيق أهداف الوظيفة وتقديم ما ينبغي لذلك بطرق التقنية أو التسلسل الهرمي العام للوظائف، ويجعل هذا الاتجاه من المؤسسة ماكنة متحركة بأُسلوب دقيق ورتيب، ويتولى القائد فيه أعمال التوجيه والتنسيق والرقابة وإعطاء القرارات. وهذا الاتجاه وإن كان أقل ضرراً من الأول إلاّ أنّه لا ينهض لمستوى الاتجاه الثاني في مستوى التفكير وأُسلوب الممارسة، ولا في تحقيق الطموحات؛ لذلك سرعان ما يتعرض إلى الفشل إذا انعدمت الوظائف أو انقطعت عوامل بقائها، كما أنّ الأفراد لا يتحسسون فيها قيمتهم وأهمية ما ينجزون كأفراد لهم طموحات وأهداف سامية؛ لأنّ الجميع يعمل بمقدار ما تمليه عليه الوظيفة، وإن وجد فيه بعض الأفراد ممن يعملون بتفانٍ وإخلاص وإبداع، فهذه حالة نادرة لا يمكن أن تجعل قاعدة لتقويم هذا الاتجاه.

المهام الأساسية للقائد المدير

لا شك أنّ القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة، ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد، وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأُمور بثقة واقتدار، بل لا بد وأن يتولى القائد مهاماً أساسية في المؤسسة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

أحدهما: مهام رسمية تنظيمية.

وثانيهما: سلوكية أخلاقية.

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في

المؤسسة لكي تسير الأُمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

١ ـ التخطيط، أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله، ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المؤسسة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فقد عرفت أنّ القيادة الناجحة تلك التي تقوم على القناعات الشخصية للأفراد، وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلاّ إذا شعر الأفراد أنّ في إنجاز خطط المؤسسة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم.

٢ ـ التنظيم، أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات، ولا يكون التوزيع ناجحاً إلاّ إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أُسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة والنظارة؛ لأنّه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم، كما يضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فإنّ هذا الأُسلوب يؤدي دوراً

كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة، ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف، وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والانفلات.

٣ ـ التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته، وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المؤسسة الأول، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية؛ وهنا لا بد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق، وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد، أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية، أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وإلى غير ذلك من موانع ومعرقلات للتنسيق والتعاون.

وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين، وشرح أهداف المؤسسة لهم، وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

٤ ـ كما لا بد له من تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأُفقية لنقل المعلومات والأفكار والقرارات، والاطلاع على مجريات الأُمور، وتذليل الصعوبات أو معرفتها؛ ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

٥ ـ المتابعة والإشراف، وتعود الكثير من الاستمرارية والنجاح في الأعمال على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بالوسائط للمهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من

تلك الفاترة؛ لتحفيز الفاتر وترقية الكفء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة. ولا يبعد القول بأنّ مهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات. هذا أبرز ما ينبغي على المدير أن يقوم به في مهامه الرسمية.

مهام المدير غير الرسمية

وهناك مهام غير رسمية أُخرى تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأُسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلاّ أنّها لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير العاملين وتماسكهم.

منها: الاهتمام بالجماعات غير الرسمية، وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي في كل جماعة تجمعهم مصالح مشتركة بشكل اختياري أو مخطط، فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي، كجماعات الاختصاص العلمي، أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك.

وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم، بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشاكلهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات، وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المؤسسة، بل يصب في خدمتها.

إنّ الاتصال مع الجماعات المختلفة في المؤسسة يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة، مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً، ويبعد عنهم المضايقات، كما يقرب وجهات النظر معهم من

خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع، فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف، وبهذا يكون قد ضمن الوحدة كما ضمن التفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

ومنها: المشاركة، وقد بات أُنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المؤسسات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته، فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المؤسسة، وإن وجد منهم فإنّ أُسلوبه الحكيم هذا من شأنه أنّ يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

كما تتمثل الإدارة في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها، ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة، وخطأ أن يتصور بعض المدراء أنّ مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد، أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته، وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلاّ بهذا الأُسلوب، كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ومنها: درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل، كقيمة الوفاء والستر على النواقص وإقامة العثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله

قدوة وأُسوة يحتذيها الجميع، ويسعى لتقمص شخصيتها، وبذلك يحول المدير مؤسسته إلى مدرسة للتربية والتهذيب والتعليم، وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

ومنها: مهارة تبصر الأهداف العامة للمؤسسة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة، وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهماً كافياً للاتجاهات السياسة وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة؛ ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المؤسسة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

ومنها: المهارة في تنظيم الوقت وإدارته في تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة.

خصائص القائد الشخصية

قلنا فيما تقدم: إنّ القيادة الناجحة تقوم على توافر جملة من الصفات الشخصية للقائد، ولعل أبرز هذه الصفات الجوهرية كما يلي:

١ ـ القدرة على تفهم الأهداف العامة للمؤسسة.

٢ ـ توافر الصفات الجسدية والفكرية الضرورية لممارسة الدور القيادي.

٣ ـ توافر أهليات مكتسبة تضفي على دوره المزيد من الروعة والنجاح.

٤ ـ توافر المهارات والخبرات الفذة في الإنجاز.

٥ ـ توافر سمات أخلاقية ونفسية رفيعة تجعله في قمة السمو والاقتداء.

ونقصد من الصفات الشخصية، تحليه بخصوصيات تمكنه من ممارسة

دوره بموفقية، وتتلخص في مظاهر عديدة.

منها: البنية الجسدية السليمة للقدرة على الانتظام في العمل، ومراعاة المواعيد بدقة، وقوة التحمل، والإحساس المرهف في التعامل والمداراة، والعمل لساعات طويلة ومتواصلة، والاحتفاظ بالتماسك وضبط النفس في المواقف الصعبة، والثقة بالنفس في كل خطوة و موقف.

ومنها: المظهر الشخصي؛ إذ ينبغي للقائد أن يظهر بمظهر يليق بمكانته وبدوره في الإشراف، وأن يكون جميل المخطر والمنظر، وأن يكون نظيفاً على الدوام ومعتنياً بهندامه؛ ليوحي بالثقة في مركزه وشخصيته، فضلاً عن العمل بالاستحبابات الشرعية والآداب الاجتماعية التي تجعله مالئاً لمركزه وموقعه، مضافاً إلى تعامله الخارجي وحسن الدعابة والمرح والبعد عن التزمت والصرامة.

ومنها: الذكاء والتركيز؛ فإنّ التوافر على ذهن وقاد وقادر على استذكار واستنباط الحلول والآراء في المواقف المختلفة من أكبر ما يضفي عليه القوة والحنكة، بخلاف كثرة النسيان أو الغفلة أو البلادة أو ضعف التركيز تجعله في أقصى درجات الضعف، وفي أحسن فروضها تجعل من المتعاملين معه متذمرين وناقمين عليه، الأمر الذي يفقده القدرة على التأثير والتدبير. هذا بعض ما ينبغي أن يتصف به القائد في شخصيته الذاتية. وأما الصفات المكتسبة فهي تسهل ممارسة مهامه بسهولة ويسر، وأبرز مظاهرها تتجلى في:

❖ النضج الانفعالي، بمعنى المقدرة على الإمساك بزمام الأُمور، والسيطرة على النفس، والاتزان الانفعالي في الرضا والغضب لدى التعرض للمواقف السارة أو الصعبة، وإعطاء المثل الصالح للآخرين في

عدم التحيز أو التحامل على البعض انجراراً وراء الحماس العاطفي أو الاستثارات التي قد يواجهها من هنا وهناك، فإنّ ضبط النفس والإنصاف والتوازن من أكثر ما يعطي القائد ثقة بالنفس، ويعطي الآخرين ثقة به.

❖ مواجهة الأُمور بثقة وثبات في المواقف الصعبة إزاء القوى المتصارعة، ومداراة متواصلة لاحتواء الأطراف المختلفة لكيلا يحسب طرفاً في الخلافات.

❖ التوافر على الحماسة والاندفاع المستمر، وهو ما قد يعبر عنه بالهمة التي يطير بها المؤمن في لسان الروايات الشريفة، وهذا لا يكون إلاّ إذا كان القائد مؤمناً بالعمل، ومعتقداً بأهدافه، وواثقاً في نجاحاته. إنّ المقدرة على الاندفاع والمثابرة لإنجاز الأعمال تخرج القائد من الرتابة والروتين الذي من شأنه أن يملل أصحابه، ويصيبهم بالفتور شيئاً فشيئاً، الأمر الذي يقوقعه في إطارات محدودة، ويحدوه الكسل لإنجاز المهام، وهو من أبرز مظاهر الفشل والتراجع، وأخطر ما فيه أنّه ينعكس على أفراده فيحول أفراد المؤسسة إلى جماعة كسولة خاملة ليس فيها نشاط أو طموح.

❖ القدرة على الإقناع لتسهيل نقل المعلومات للآخرين والتحاور معهم وإقناعهم بالأفكار والأهداف أو الخطط، وحثهم على موقف مشترك للعمل بتفاهم وتنسيق لإنجاز الأعمال، والذي يساعد المدير على ذلك هو لباقته وحذقه في الكلام، ورقيه الثقافي والفكري والأدبي.

❖ النظر الثاقب في الأُمور، والانتباه المتواصل والمركز على تفاصيل العمل وأفراده وكوادره، ومعرفة العيوب والنواقص والحلول ـ ولو النسبية منها ـ وجمع المعلومات الكافية عنها، والقدرة على استنباط النتائج أو التوقع الصائب بالمستقبل.

❖ قوة المبادرة والشجاعة والإقدام، فإنّه قد يتصف المدير بقوة التفكير والبصيرة واللباقة في الإقناعٍ، إلاّ أنّه يبقى نجاحه رهين مبادرته وشجاعته في اتخاذ القرارات اللازمة فوراً وفي أوقاتها المناسبة، ثم الحزم في التطبيق والثقة بالنفس والابتكار البناء؛ لأنّ في غير هذه الصورة تكون الميوعة والفتور هي صفاته البارزة، وهي من شأنها أن تموع الأفراد والمؤسسة على الجميع بالفشل.

❖ الجاذبية الذاتية، ليجعل من الآخرين يفتخرون بالعمل معه والانتماء إليه، ويتطلب هذا منه أن يكون قادراً على التحكم والسيطرة في اللقاء الأول لخلق انطباع جيد لدى الآخرين أولاً، وثانياً أن يحفظ هذا الانطباع إلى الأخير.

الخبرات العملية

اكتساب المدير للمهارات العملية المستمرة تساهم مساهمة كبيرة في قيادة العمل الإداري، وأبرز هذه المهارات تظهر فيما يلي:

١ ـ المقدرة على حل المشكلات، فإنّ الكثير من الحلول لا تخضع للقواعد العلمية والضوابط أو القدرات، بل تحتاج إلى خبرات متراكمة وقدرة على التشخيص في الفعل ورد الفعل البشري في المواقف المختلفة؛ إذ لكل فرد أو خصوصية فردية طريقة للتعامل معها في التهدئة في ألوان الغضب، والدفع والتحفيز في أوان الكسل، والمعالجة في وقت الإحباط، والتعديل في موقع العجب والغرور ونحو ذلك.

٢ ـ تقنيات التعليم والتربية لتسهيل نقل المعارف والتجارب، وامتلاك آليات ووسائط مناسبة لنقل المعرفة للآخرين بأساليب مبسطة ومفهومة

ومقنعة باستخدام مفردات وألفاظ واضحة وجميلة وقوية.

٣ ـ المقدرة على التعلم بتواضع وفهم، إنّ الرغبة الدائمة في تعلم المعارف والخبرات الجديدة وعدم الترفع عنها بعد استلام القيادة يجعل من القائد دائماً في زيادة وارتفاع، كما يجعل أفراده في موضع أحسن للتعلم والتربية والتواضع؛ إذ لا ينبغي أن ننسى دائماً أنّنا بشر، والبشر إن لم يكن في زيادة فهو إلى نقصان.

وأما صفات القائد الإنسانية فهي مضافاً إلى سموها ودورها الكبير في تماسك المؤسسة توفر مناخ عمل مقبول من الجميع يسمح بتحقيق الولاء للمؤسسة؛ لأنّها تنمي جواً من العلاقات الإنسانية بالاهتمام برغبات العاملين وطموحاتهم المختلفة، وتصدر أحكاماً تتعلق بهم بعد التعرف على الواقع وإنصاف الجميع بلا إفراط أو تفريط، مضافاً إلى التعاون المشترك في بعديه الداخلي مع العاملين داخل المؤسسة والخارجي مع المؤسسات الأُخرى؛ لما فيه من فوائد جمة تعود إلى المؤسسة، وخلق روح التضامن والتكافل الاجتماعي التي قوامها الرعاية والعطف والشعور بالمشكلات والآلام، وتقديم العون والمساعدة والاهتمام بالشؤون الشخصية، وتأمين حلولها بكل محبة ووئام، والنزاهة تضفي عليه جانباً من القدسية والطهر؛ لأنّها تجعله في أنظار العاملين متجرداً من النزعات الشخصية، ومترفعاً عن النواقص والعيوب السلوكية كالاختلاس والتزوير والرشوة، والصدق والإخلاص يجعلانه واحداً أمام الجميع في فكره وكلامه ومواقفه، بعيداً عن المواربة والكذب والطرق الملتوية والغموض لدى تعامله مع الآخرين، وهما خصوصيتان تجعلان من حقه أكثر تجذراً ومصداقية، ومن خطئه معذوراً ومعفواً؛ لأنّه صادق في أفكاره وفي تعاملاته.

كما أنّ إخلاصه يجعله أنموذجاً للآخرين في بذل أقصى الجهود لتحقيق أهدافه، والعدالة والإنصاف باتباع سلوكيات موحدة مع الجميع وفقاً لمعايير الأداء والكفاءات وإعطاء كل ذي حق حقه، وحسن العلاقات بالعمل والعلاقات مع الغير دون إدخال عوامل أُخرى كالمحسوبيات والمنسوبيات والمشاعر الجياشة في تقويم الآخرين، وضمان تكافؤ الفرص للجميع أمام المواقف العديدة بالحق والعدالة، ومهارة التعامل مع الآخرين كالقدرة على عقد علاقات طيبة مع الجميع، والقدرة على فهم وإدراك ميول الآخرين ورغباتهم وتشخيص اتجاهاتهم، والقدرة على منح الثقة للعاملين لدفعهم إلى العمل بإرادة طيبة؛ وبعبارة مختصرة المهارة في الانسجام والاتزان في التعامل مع الجميع بلطف وأريحية. وهناك خصوصيات ومهارات مهمة أُخرى سنتعرض لها في الفصول القادمة إن شاء الله تعالى.

اختيار القائد الإداري

تختلف منهجية اختيار القادة الإداريين باختلاف النظم الإدارية المطبقة أو السائدة في البلد أو المؤسسة، وتؤدي خلفية الثقافة ومستوى الوعي وطريقة التعامل دوراً كبيراً في تعيين الطريقة المناسبة لذلك، كما تنعكس السياسة التي تمارسها الأنظمة الحاكمة في الدول بشكل مباشر وكبير على تطبيق العلاقات والطرق الإدارية بطابعها. فالدول الديمقراطية تمارس أنظمة مفتوحة وسمحة ومرنة في الغالب، بينما تمارس الأنظمة الديكتاتورية أُسلوباً مغايراً تماماً. ولكن أصبحت اليوم الأساليب المغلقة المستبدة أمراً مرفوضاً لا ينسجم مع ثقافة البشر ولا مستوى تطورهم ورقيهم، بل ويعد انتهاكاً صارخاً لحقوق الإنسان وحقوقه في إبداء رأيه وتحقيق طموحاته

واحترامه لنفسه، ولقد مرت طرق اختيار القادة بمراحل مختلفة من التطور حتى وصلت إلى مناهج جديدة أكثر إبداعاً وعلمية، وتعتمد بشكل كبير على التخصصات والكفاءات والخبرات الطويلة مضافاً إلى القدرات الذاتية التي يتمتع بها القائد، وهناك طريقتان رئيسيتان لاختيار القادة تتقاسمان المؤسسة والأنظمة هما:

١ ـ الطرق القديمة، وهي التي يصطلح عليها بالتقليدية، وفي أزمنة ليست بالبعيدة كانت هي الطريقة الغالبة في الإدارة إلاّ أنّها أصبحت في الحال الحاضر من الطرق التي في طريقها إلى الزوال، ولكن لا زال بعض منها مطبقاً في العديد من المؤسسات، خصوصاً تلك التي تعمل في بلدان العالم الثالث والنامي، أو تلك التي تعمل في الدول الديكتاتورية، ولهذه الطريقة عدة مظاهر وأساليب منها: التنصيب الفوقي وتعني إمساك أصحاب النفوذ والقرار بزمام التعيين للمسؤولين والقادة، ولهم الاختيار المطلق في تعيين من يريدون، وأبرز المعايير التي يراعونها في تنصيبهم في الغالب هي الثقة الشخصية بالمرشح والمعايير الخاصة، دون التقيد بمعايير الجماعة وآرائها. وقد سادت هذه الطريقة في البلدان المتقدمة أيضاً حتى القرن التاسع عشر، وخصوصاً في إنكلترا، حيث كان الحزب الفائز في الانتخابات يوزع المسؤوليات والأدوار، ويعين أنصاره في المراكز الإدارية الرئيسية دون ملاحظة الجدارة والكفاءات إلاّ بمقدار ما تنسجم مع قيمة الولاء للحزب.

وكذلك كان الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن أُلغيت هذه الطريقة في إنكلترا في عام (١٨٥٥ م) بصدور مرسوم ينص على أنّ الاختيار يتم على أساس الجدارة، كما أُلغيت في الولايات المتحدة الأمريكية بعدها

بأكثر من عقد، حيث صدر قانون الجدارة المشهور في عام ١٨٨٣م[١].

ولكن لا زالت هذه الطريقة تحكم في الدول المتخلفة؛ إذ الملحوظ في توزيع القدرات الإدارية والسلطات السياسية أنّ معايير الآراء الشخصية للرئيس أو الولاء الحزبي أو الأُسري والعائلي هو الحاكم، وتأتي الكفاءات بالدرجة الثانية، ولعل نظرة ميدانية واسعة إلى العالم المستبد وملاحظة طرق توزيع المناصب والمسؤوليات تكفينا لإثبات ذلك، وطبعاً لا نعني بذلك أن معايير الكفاءة لا تحكم في البلدان المتخلفة، وإنّما نعني أنّ المسؤوليات القيادية الرئيسية كالوزراء والمدراء الكبار وأصحاب القرار في تلك الدول تخرج عن معايير الكفاءة في الغالب، وإنّما تخضع إلى حرية الاختيار لدى المسؤولين الأكبر، ويبقى من دونهم ممن يجرون القرارات وأُولئك الذين عليهم مسؤولية التنفيذ فقط خاضعة للكفاءات وأصحاب الاختصاص.

هذا وقد وقعت العديد من الدول الديمقراطية بهذا المطب، وصار التنصيب الكبير يخضع لصفات سياسية وحزبية ضيقة على حساب المعايير الأُخرى، خصوصاً في الدول التي تخضع لأنظمة التعددية الحزبية؛ ولذا فإنّ هذه الطريقة لا تخلو من عيوب كبيرة لا تشجع على تبنيها أو القبول بها، خصوصاً في مثل هذه الأزمنة التي ارتفع فيها مستوى الوعي البشري، وباتت العلمية والمنهجية هي المعايير التي ينبغي أن يخضع لها الجميع، كما أنّ أعلى صوت ينبغي الرجوع إليه هو صوت الشعب، وإعلاء المصلحة العامة على المصالح الشخصية، والآراء الخاصة التي يحملها بعض أفراده أو زعمائه.

وتزداد الأوضاع الإدارية سوءاً إذا بات المركز الاجتماعي أو الطبقي هو

---

(١) دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل: ص٥٥ ـ ٥٦.

المعيار الوحيد في انتقاء القادة والرؤساء، فإنّ هذا المعيار يعود بنا إلى عصر الفراعنة حيث كان الاختيار يتم في طبقة خاصة، وهم من ينتمون إلى طبقتي الأُمراء والنبلاء، كما طبق في الإدارات الإنكليزية والفرنسية واليابانية إلى بداية القرن العشرين[١]، ولا زال اليوم معمولاً به في بعض الدول والأنظمة الوراثية والأُسرية، إلا أنّه أمر لا ينسجم مع أُسس الإدارة العلمية، ولا مبادئ الديمقراطية، واحترام الإنسان وحقه في تكافؤ الفرص؛ ولذا بات تغيير هذه المناهج بعقلانية وحنكة أمراً مطلوباً، وإلاّ فإنّ النتائج التي ستعود على الجميع وخيمة العواقب.

٢ ـ الانتخاب، وتمثل هذه الطريقة الأُسلوب المنفتح والمتبع غالباً في الأنظمة الشورية أو الديمقراطية في اختيار القادة السياسيين أو الإداريين، وتأريخياً يعود هذا الأُسلوب إلى حقبة الحضارة الإغريقية حين كان الانتخاب هو الطريقة المتبعة في اختيار الحكام وقادة الجيش وأعضاء المجلس النيابي، ويتبع في الوقت الراهن في الولايات المتحدة وفي فرنسا أيضاً، حيث يعتمد في اختيار العمد في المدن الذين يتمتعون بسلطات كبيرة باعتبارهم الرؤساء الإداريين في محافظاتهم[٢]، وغالباً يعتمد على الآراء الحرة للشعب في الأنظمة السياسية ورغبات الأفراد والعاملين في الأحزاب والمؤسسات؛ لذلك فإنّه لا يأتي إلاّ بالأكفأ والأجدر بالقيادة ـ غالباً ـ في نظرهم. ومن محاسن هذا الأُسلوب أنّه مرن ومؤقت؛ إذ كل رئيس أو قائد قابل للتغيير والتبديل إذا أثبتت التجارب عدم كفاءته، أو دارت عليه الدورة الانتخابية.

هذا ولا يخلو هذا الأُسلوب من بعض النواقص أيضاً؛ إذ قد تؤدي دورية

---

(١) دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل: ص ٥٦.

(٢) دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل: ص٥٧ ـ ٥٨.

الانتخابات كل عدة سنوات إلى إبعاد الأكفاء من القادة الإداريين، أو تأتي بمن هو قليل الخبرة بالقياس إلى سابقيه، وبالتالي عدم توافر أُسس الاستقرار والدوام في شغل المناصب قد يؤدي إلى تعثر المسيرة وعرقلة النمو، إلاّ أنّ هذه النواقص إذا قيست إلى المصالح المترتبة على فوائده تعد أمراً سهلاً ومقبولاً، هذا ويمكننا التغلب على نواقصه إذا حاولنا الجمع بين الجدارة والاختيار، وذلك إذا جعلنا الترشيح على أساس الجدارة من أول الأمر، ورفعنا من مستوى الوعي عند الأفراد لكيلا ينتخبوا إلاّ من توفرت فيه مؤهلات وكفاءات إدارية عالية المستوى. ولعل من أفضل ما يضمن لنا ذلك هو أن نجعل معايير الترقية في الأعمال قائمة على أُسس ثلاثة هي:

١ ـ الترقية بالنزاهة والإخلاص؛ إذ بالإخلاص يتفاضل العمال(١)، وبالإخلاص ترفع الأعمال(٢)، كما في الروايات الشريفة.

٢ ـ الترقية بالاختبار على أساس امتحانات واختبارات تجري للأفراد في ميادين العمل؛ إذ بالأعمال الصالحة تعلو الدرجات(٣).

٣ ـ الترقية على أساس الجدارة والكفاءات الخاصة.

ومن هنا نعرف أنّ أفضل من نختار من اجتمعت فيه الثلاثة، ويأتي بعده من توفرت فيه السمات الأُولى.

---

(١) الغرر: ص١٦٣ رقم ٧.

(٢) الغرر: ص١٦٣ رقم ٨.

(٣) الغرر: ص١٦٣ رقم ١٢.




الباب السابع

المؤتمرات عنصر آخر من عناصر القيادة

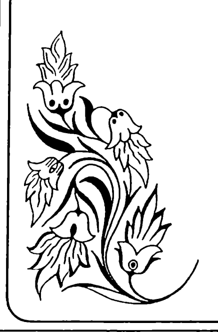
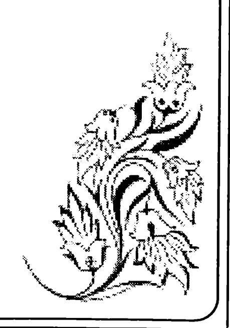
وفيه فصول

الفصل الأول : الدعوة إلى الإنصاف.

الفصل الثاني : باتجاه المؤتمرات.

الفصل الثالث : مؤتمرات الإنقاذ نهج لابد منه.

الفصل الرابع : إدارة المؤتمرات الملامح والمقومات.

الفصل الأوّل

الدعوة إلى الإنصاف

مما ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام أنّ: «الإنصاف يرفع الخلاف ويوجب الائتلاف»[1].

كلّنا يحبّ عمله ومشروعه ونهجه، وكلنا يطمح إلى مستقبل مشرق يضمن فيه سعادة الدنيا والآخرة، وعندما تجالس أقرانك وزملاءك في أي موقع كانوا ومن أي موقع كنت تجد الجميع يتحدث عن الإصلاح وضرورة البناء والتقدم كما يتحدث عن الأزمات والمشاكل متسائلاً: لماذا حدث هذا؟ ولمَ لم يحدث ذاك؟ لماذا فعلوا كذا؟ ولماذا لم يفعلوا كذا؟ لماذا لا نتقدم؟ ولماذا لم تتحقق أهدافنا؟ أوَلسنا بمستوى الطموح؟

وأنت من أغلب ما تسمع وتفكّر وتحاور تخرج بحصيلة كلية للأمر خلاصتها: أنّ الجميع يؤمن بضرورة العمل وضرورة التقدم والتغيير وضرورة نيل المكاسب وتحقيق الأهداف، ولكن في نفس الوقت تحسّ بأنّ الكثير من المتحدثين والمحاورين ينتظرون أن يأتي الإصلاح من الآخرين، وأنّ هناك مصلحاً لأوضاعنا سيأتي من ضمير الغيب لكي يقود المسيرة إلى الأفضل، ويلبي دعوة الطموح، ويستجيب لإرادة التغيير، وبالتالي القطار على السكّة كأنّه متغافل عن الحقيقة القائلة: إنّ التأريخ لا تسيّره الصدف،

---

(١) الغرر: ص١٨ رقم ١٩٥.

والحضارات يصنعها الناس بالإرادة الواعية والتصميم والعزم على التحضّر، وليس بالصدفة أو التواكل أو الانتظار تجري الأُمور وتتحقق الانتصارات، فقد جعل الله سبحانه لكل شيء سبباً، ولكلّ تقدم هناك أسباب ومسبّبات لا بدّ من اتباعها، فإذا لم نسلكها في الحياة فإنّنا سنظلّ نراوح في مكاننا إن لم نتراجع إلى الوراء.

وليس من الحكمة بمكان أن نتوقع تعديل الأُمور وبناء الأوضاع عبر التواكل أو عبر الطفرة، فكلاهما خرق للقانون ودخول للبيوت من غير أبوابها.

البعض منّا يريد الإصلاح ويحبّ البناء ولكن لا يريد أن ينضح عرقاً في سبيله، وآخر يريد البناء كاملاً متكاملاً بلا أي خلل من دون أن يضع لبنة على لبنة، أو يساهم في تسديد العمل بحرّ أو ببرد، والبعض الآخر يحب أن يبني بطريقته الخاصة وبفهمه الخاص، وعلى الجميع أن يتبعوه بلا نقد أو رؤية أو تقويم.

وهكذا تكون النتيجة معاناة من التصدعات وآلام في العمل يئن منها الجميع، ويصبح يومهم أفضل من غدهم، وكل منهم يلقي باللائمة على غيره، أو ينتظر معجزة ترفع البلوى وتبدّل الأوضاع إلى الأفضل، ولكن لا يدري هو ولا أحد غيره متى وكيف ستحدث؟

ورطتنا في هذه الأيام ـ وبعد ضغوط المشاكل والأزمات والفترات العصيبة التي مرّت بنا، وبعد سنوات الجهود والجهاد التي بذلناها في سبيل العمل والخدمة والتقدّم لنا ولأُمتنا ولفكرنا وعقيدتنا ـ تجد الكثير منّا يئن ويعاني ويستغيث، والكل يريد الإصلاح والتنمية والتفوّق والازدهار، ولكن قد لا نبالغ إذا قلنا: إنّ الكثير منّا أيضاً يتوقع اللامقدور وربما اللاممكن، وينادي

بأصحابه: اذهبوا أنتم وعملكم فقاتلوا إنّنا ههنا قاعدون.

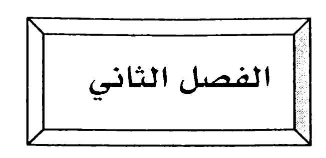
فالمسألة تستحق شيئاً من الإنصاف والتأمل والتفكير كما تحتاج إلى الحوار والتفاهم وبعض التقييم والموازنة، فمن منا لا يخطئ؟ وسبحان الذي لا يناله نقص أو عجز أو قصور.

ما أجمل الذين يعملون وينتقدون ويجاهدون ويدعون ويبتهلون إلى الله سبحانه بالتأييد والتسديد! وما أحرى بنا أن نسلك الأسباب ونأخذ بالأُمور من أزمتها ثم نتواصى ونتعاتب ونكمل بعضنا بعضاً! ما أجمل الجماعة الناهضة على الحوار والتفاهم والتنسيق المشترك! وما أجمل العمل الذي يقوم على أكتاف أهله وأنصاره! وبارك الله في الأيدي والسواعد التي تتعاضد لتبني، وتتلاحم لتضحي، وتحرث لتحصد في جمعها وجماعتها، وفي آلامها وآمالها، وفي حربها وسلمها، وفي سرّائها وضرائها، أليست يد الله مع الجماعة؟ وأليس الحمل الثقيل لا يقوم به إلاّ أهله؟ وأليست اليد الواحدة لا تصفق؟ وأليس الله سبحانه أبى أن يجري الأُمور إلاّ بأسبابها؟

فإلى المزيد من التعاون والتفاهم والأخذ بقانون التقدم، وإلى المزيد من التنسيق والعمل يا أُخوة العمل، فمن تساوى يوماه فهو مغبون، فكيف بمن كان أمسه أفضل من يومه وغده!! وكما قال أمير المؤمنين عليه السلام: «الأيام صحائف آجالكم فخلّدوها أحسن أعمالكم»[1].

---

(١) الغرر: ص١٨ رقم ٢٠٣.


الفصل الثاني

باتجاه المؤتمرات

قد يبدو للبعض أنّ الحديث عن المؤتمرات حديث سابق لأوانه ؛ لأنّ الشرائط الموضوعية التي يمكن أن تعطي لهذه الفكرة مصداقيتها الصحيحة غير متوفّرة بعد ؛ إذ من الواضح أنّ المؤتمر حتى يكلّل بالنجاح لابدّ من توفّر عدّة عناصر ومقومات هي الآن غير موجودة بالصورة المطلوبة. ولعلّ من أهم هذه الموانع هي قناعة الأفراد والرجال الذين يقوم على أكتافهم المؤتمر بضرورة الاجتماع أولاً، والتوافق على الأهداف ثانياً، ومن ثم متابعة المقررات بمواصلة تامة وتنسيق ناجح بين القوى والفاعليات لكي تنجو قراراته ثالثاً، ثم يليها في الأهمية القدرة الإدارية العالية التي يمكن أن تحول الأفكار والمناقشات إلى تجارب ميدانية ونماذج حية تقود الجميع إلى الأهداف المرجوّة، مضافاً إلى المكان والزمان والمال والأمن والموضوعات المطروحة، وغيرها من مقومات المؤتمر الناجح.

إلاّ أنّنا لو آمنا بأنّ رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة، وأنّ التفكير في الممكن من شأنه أن يمهّد لنا الطريق إلى الأفضل المتعذر الآن، وعملنا بالميسور الذي لا يسقط بالمعسور كما يقولون، فإنّنا نكون قد خطونا بعض الخطوات الإيجابية في هذا الاتجاه، ولعلّ التأمّل في التجارب الناجحة للآخرين التي قادتهم إلى برامج مشتركة وموفّقة في سبيل التقدم والنجاح في الأعمال

الجماعية تقرّب إلينا البعيد، وتزرع في قلوبنا الأمل بإمكانية الوصول إلى ذلك.

وهناك بعض الخطوات في هذا السبيل لعلّها تبدّل المتعذّر إلى ممكن، وتحول العسير إلى سهل يسير، ومن هذه الخطوات أن نؤمن أنّ العالم لا تحكمه قوانين اليأس والإحباط والفشل، فإنّ حياة الأُمم لم تخضع يوماً إلى الجمود، وحضارتها لم تنهض بها العزائم الغائرة والنظرة المتشائمة، بل الذين صنعوا الأمجاد وقادوا الآخرين إلى التفوّق والحياة كانوا من فصيلة العاملين بروح متفائلة وإرادة حديدية على المقاومة والاستقامة؛ إذ لا يوجد شيء محال في هذا العالم إلاّ التناقض، أما غيره فممكن، وينبغي أن نسلك الطرق الصحيحة إلى الممكن حتى نوجده ونبدّله إلى واقع ملموس، هذا إذا سلكنا طرقه من أبوابها، **هذا أولاً**.

وثانياً: بما أنّ التفكير المنطقي والنتائج العملية إذا أردنا أن نحصدها في أوانها علينا أن ننظر إلى الممكن طريقاً إلى ما ينبغي، فإنّ من الأفضل لنا أن ندرس إمكاناتنا المتاحة اليوم لكسب نتائج أكبر وأهم في المستقبل. هذا إذا أردنا أن نكون واقعيين أكثر؛ إذ إنّ الحلول الجذرية ليست دائماً في متناول اليد، وإذا لم نأخذ في حساباتنا المقدور ونميزه عن غير المقدور فإنّنا سننتهي في نهاية المطاف إلى الفشل، الأمر الذي قد يعود علينا وعلى الآخرين بالضرر والخسارة؛ لذلك لا بدّ من وضع برمجة مدروسة ودقيقة لتعيين الأهداف ورسم الأساليب مع لحاظ السقف الزمني قياساً إلى القدرة الموجودة مع سائر الشروط الأُخرى التي لها دخل كبير في تحقيق الطموحات حتى نتمكّن أن نحقق نجاحات مرضية، وانتصارات ينعم بها الجميع، وهذا أمر يستلزم منا الصبر والمثابرة والتعاون الدائم والتنسيق المشترك مع

التدرجية في الخطى ووضع اللبنات؛ لأنّ الطفرة محالة، ومن أراد حرق المراحل فإنّها تحرقه. ومن هنا فإنّا إذا رأينا أنّ المؤتمرات العامة الشاملة التي ترضي الطموحات وتلبي التطلّعات غير ممكنة فعلاً وإن كانت في رتبة ما ينبغي، فالحكمة تقضي بالسعي إليها عبر خطوات صحيحة تهيئ لها وتبدلها إلى أمر قابل للوجود.

ثالثاً: من الخطوات المقترحة في هذا المجال السعي المتواصل للمعنيين بالمؤتمرات لإيجاد الترابط والتنسيق المشترك بين المؤسسات المختلفة في المهام والمسؤوليات، فضلاً عن المشتركة كمقدمة للتفاهم والتعاضد، ثم اجتماع الكل وانصهارهم في ميدان واحد، وهذا أمر ممكن إذا أوجدنا جسور الربط بين المؤسسات، وفتحنا أبواب العلاقات والاتصالات فيما بينها.

ومن الواضح أنّ كل مؤسسة مهما قويت واشتدّ ساعدها تبقى بحاجة إلى مساندة الآخرين في القوّة وسدّ الفراغات وحل المشاكل، فضلاً عن النصرة والتأييد، ومن منا يقدر على النجاح أو دوام النجاح إذا لم يكسب دعم الآخرين ومؤازرتهم.

رابعاً: إيجاد تجارب ميدانية ناجحة تعلمنا الروح المشتركة وعقلية الاجتماع والتفاهم والشرائط النفسية والفكرية للعمل الجماعي، وهذا أيضاً أمر ممكن إذا حولنا أعمالنا الفردية إلى مؤسسات ونشاطاتنا المتفرقة إلى جماعات، فإنّ نظام المؤسسات من شأنه أن يوجد حس المسؤولية وروح التعاون والمؤازرة، ويقضي على العديد من السلبيات التي قد يفرضها ازدحام العمل واحتكاك الإرادات وتداخل الأنشطة، ليزرع مكانها النظرة الإيجابية وتصفية الأزمات بالحوار والتفاهم والتوجه إلى المشتركات بين الأطراف المختلفة.

خامساً: قد ندعو إلى تكوين جلسات مشتركة في المنطقة الواحدة للأطراف العديدة وتسليط الأضواء على الهموم والمصالح المشتركة مع التغاضي عن تلك التي نختلف عليها، فإنّ للجلسات الأثر الكبير في تنقية الأجواء والتهيئة للتفاهم الأكبر والأهم، خاصة إذا تمكنا من تحويل الجلسات المشتركة إلى أعمال مشتركة تصب في صالح الجميع.

سادساً: وأيضاً من الخطوات المهمة عقد اجتماعات إقليمية ثم مؤتمرات إقليمية تهتم بأُمور المؤسسات في الإقليم الواحد كمنطلق إلى المواقع الأُخرى، وإذا اهتممنا لتطعيم المؤتمرات الإقليمية ببعض العناصر الفاعلة من الأقاليم الأُخرى نكون قد وفرنا للمؤتمرين والمؤتمرات في مختلف المواقع والاتجاهات فرصة أكبر للتنصيح والترشيد والتنسيق المشترك، وهذا أمر لا يكلّفنا الكثير قياساً إلى النتائج الآنية والمستقبلية.

سابعاً: ولعلّ النجاح المتقوّم بالجميع يوفّر لنا قدرات أكبر إدارياً وفكرياً وتجارب جيدة في التنفيذ لإقامة اجتماعات، ثم مؤتمرات أوسع قد تضم بعض البلدان المتقاربة أو المتناسبة من حيث الاستعداد والتفاعل، كدول الخليج مثلاً والهند وباكستان، والدول الاسكندنافية، وكذلك دول أُوروبا، ثم أميركا وكندا، وهكذا شيئاً فشيئاً نكون قد مهّدنا السبل الطبيعية بالتدرج في الخطوات لعقد المؤتمرات الأكبر والأشمل والأقوى في التأثير، والعمل في سبيل الأهداف الكبرى بعد اكتساب زخم كبير من التجارب المفعمة بالنجاح والقدرة المختمرة بالرشد والفاعلية. هذا إذا أردنا أن نبدّل المتعذر إلى ممكن، ونحوّل الهزيمة إلى انتصار، وطبعاً تبقى مسألة استثمار المؤتمرات والطرق الكفيلة بحصد نتائجها بشكل أفضل مدار بحث ومناقشة، وهو أمر قد نثيره في كلمات لاحقة إن شاء الله تعالى.

الفصل الثالث

مؤتمرات الانقاذ نهج لا بد منه

ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام: «التدبير قبل العمل يؤمن الندم»[١] وقال عليه السلام: «التدبير قبل الفعل يؤمن العثار»[٢].

لا شكّ أنّ الاجتماعات واللقاءات ضرورة لا بدّ منها، خاصة إذا تبلورت في مؤتمرات، فقد أصبحت المؤتمرات اليوم ضرورة حيوية لا يمكن التغافل عنها للقيام بأي عمل أو مشروع، ولا أظن أحداً يتصوّر أنّه قادر على أن يعمل وحده، أو يصنع مصيره وحده، أو يلبي طموحه بمفرده. إنّ الحياة تكافل وتكامل في القوى والطاقات والأفكار والتصوّرات. فما جعل الله بحكمته الكمال لشخص واحد، كما لم يحصر المواهب والقدرات في أحد دون أحد، بل وزعها على الجميع توزيعاً عادلاً وحكيماً ليبقى الجميع بحاجة إلى الجميع مهما قووا وبلغوا ما بلغوا.

والنظام القائم في عالم اليوم نظام التجمّعات والتكتلات والمؤسسات والأحزاب في كافة المجالات والأبعاد، وعالم تحكمه المؤسسات والاجتماعات، وتديره وتدبر أمره الإرادة الحرّة والحوار والتفاهم والتنسيق المشترك، العالم الذي ينهض على أساس قبول الآخرين واحترام التعددية

(١) الغرر: ص٢١ رقم ٣٢٣.

(٢) الغرر: ص٢١ رقم ٣٢٤.

وتقسيم الأدوار لا يمكن أن نعيشه نحن بالفردية في الفكر والعمل والتخطيط؛ إذ لا بدّ من الاجتماع، ولا بدّ من الحوار والتنسيق المشترك. هذا إذا أردنا أن نعيش عالمنا بعقلية يومنا وغدنا، وإذا أحببنا أن يكون لنا صوت يسمع، وإذا أردنا أن نحتلّ موقعنا ونمارس دورنا ونشعل شمعة في طريقنا.

في عالم اليوم يعقدون مؤتمرات ومؤتمرات لدراسة أضرار التدخين ومضاعفاته؛ لأنّ الجميع يسلّم بأنّه وحده لا يقوى على صنع شيء يرضي الطموح أو يحقق الهدف. هذا في مجال التدخين، فما ظنك بالأهم والأكبر والأخطر؟

فإنّ العالم الشاسع في مداه والواسع في تنظيمه وتدبيره ورؤاه أصبح قرية صغيرة في بقعة واحدة من الأرض لا تفصلها بحار ولا محيطات ولا جبال ولا أنهار، ولا تحصره لغة أو قومية أو عنصر. في هذا العالم الذي تجاوز الحدود والفواصل ويجمع قواه وعقوله ويحشد إمكاناته من أجل تخطيط مشترك وأهداف مرسومة لمكافحة التدخين تجد البعض منا ومع الأسف ـ لا زال يفكر أنّه الوحيد، وأنّه الأقوى، وأنه القادر على أن يعيش وحده في هذه القرية الصغيرة وبمعزل عن الآخرين، أو متجاوزاً للآخرين.

ولازال البعض الآخر يتصوّر إذا تعرض بيت الجيران إلى الخطر سيكون بيته في مأمن من الأخطار، وإذا خسرت تجارة زميله ستبقى تجارته دارّة للأرباح والمكاسب، والبعض الآخر يعتقد أنّ فاصلة المكان وتباعد القارات وتنائي الدول يجعله بعيداً عن أصحابه وأُخوته، فإذا عانوا من الأزمات والمشاكل في بقعة من الأرض سيبقى هو بعيداً عنها ما دام في معزل عنهم، وبالعكس.

وهذا تصوّر خاطئ، وأقل ما يمكن أن نسميه أنّه تصور لم يلتفت إلى طبيعة العالم وتركيبة الثقافة الحاكمة فيه، ولا إلى الأساليب المتبعة، وربما لم يدرك حقيقة الأخطار المحيطة به في الحاضر والمستقبل.

فإذا أردنا أن نقول: إنّا هنا وفي الغد المشرق سيعلو وجودنا ولا يعلى عليه لا بدّ أن نبني لنا حصناً يحمينا من المخاطر، ويكون قاعدتنا في بناء حضارتنا وانفتاحنا على الآخرين.

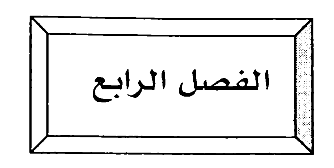
فالحاجة إلى المؤتمرات ـ مؤتمراتِ الإنقاذ ـ والتجمعات ليست تمليها علينا ضرورة المرحلة فقط، بل هو أمر تمليه علينا ضرورة العيش وديمومته بعزٍ وسلامة، كما تفرضها علينا طبيعة الحياة المعاصرة في السياسة والاجتماع والاقتصاد والإدارة والنظام العالمي. هذا فضلاً عن الأهداف العليا التي تستدعي الاجتماع والتنسيق والتفاهم.

إنّ الغرب يعقد المؤتمرات تلو المؤتمرات من أجل التخطيط لأكلنا واستعمارنا والسيطرة علينا بعد نهب خيراتنا، أفلا ينبغي لنا أن نشكل نحن مؤتمرات للخلاص منه؟ وإنّ المنظمات العالمية شكلت جبهات إعلامية وثقافية كثيرة وكبيرة ضدنا لتفسد شبابنا، وتطيح بمجدنا وحضارتنا، وتشوّه ديننا، وتخرب دنيانا، ألا يحتاج هذا إلى توحيد قوانا، وتلاحم أيادينا للدفاع عن أنفسنا وديننا ومستقبلنا؟.

إذاً المؤتمرات ضرورة، والاجتماعات حاجة، والتعاون والتنسيق أمر لا بدّ منه. هذا إذا أردنا أن نعيش يومنا بطموح المستقبل، ونواكب الحال بتفكير الاستقبال، فلا بدّ أن نجتمع ونلتقي ونحكم الحوار والتوافق في أجوائنا، أي لا بدّ لنا من المؤتمرات والاجتماعات، فإنّ المؤتمرات أفضل طريق نخطوه لجمع آرائنا ولململة طاقاتنا وبلورة أفكارنا ثم تحقيق أهدافنا في

مدّة قياسية من عمر الزمن.

ومعلوم أنّ هذا ليس بالأمر اليسير، بل يحتاج إلى المزيد من التفكير والتأمّل فضلاً عن الدراسة والتخطيط، وحيث إنّ كل عمل بحاجة إلى مقدمات سابقة وجدنا من المناسب أن نذكر بعض الأُمور من باب المقدمة، فأقول: لكي نوفر في أنفسنا القدرة على عقد المؤتمرات واستثمارها في طريق الأهداف بشكل جيد وحكيم لا بدّ من رعاية بعض الشروط والمقومات.



إدارة المؤتمرات الملامح و المقومات

لدى إنجاح أي عمل ـ والمؤتمرات منها ـ لا يكفي توفّر عناصر الوجود في الحاجات والأهداف والوسائل ثم الإرادة المصمّمة على الإنجاز، بل حتى يصل العمل إلى مرحلة الإنجاز ويصل الإنجاز إلى مرحلة العطاء والإنتاج ويصل الإنتاج إلى المستوى المرسوم الذي يلبّي الطموح لابدّ أيضاً من دراسة المعوقات والحواجز التي تمنع من ذلك، فإنّ عناصر الوجود بمثابة المقتضي والداعي إلى العمل، والمقتضي وحده لا يؤثر أثره ما لم يرتفع من أمامه المانع.

وقد ثبت في الحكمة أنّ النتائج تتبع المقدمات، والمقدمات لا تنحصر في عناصر الوجود، بل تشمل موانع الوجود أيضاً، والمجموع المكوّن من عناصر الوجود مع ارتفاع موانع الوجود يشكّلان السبب التام للتأثير في صدور الفعل بالشكل المطلوب.

ومن هنا فإنّ نسبة الفشل في النتائج في أصلها أو في مستواها وكيفيتها يرجع إلى توفر الموانع إذا توفرت المقتضيات بالشكل التام والكامل، ولا تنسب إلى عدم توفر المقتضيات والدواعي إلاّ إذا كانت الموانع غير متوفرة؛ لأنّ الموانع أقوى في التأثير من توفر المقتضيات.

وقد لخص الحكماء هذه القاعدة الجارية في الأشياء سواء كانت مادية أو

معنوية بقاعدة «المقتضي والمانع» ولعلّ مثالاً واحداً يوضّح هذه القاعدة ودورها الكبير في نجاح الأعمال وإنجازها بالشكل المطلوب.

فللنار قابلية كاملة للإحراق من حيث توفر دواعي الإحراق ومقتضياته، إلاّ أنّنا إذا قربنا ورقة رطبة منها نجد أنّها لا تحرقها، والسبب هو ليس لأنّ النار فقدت قابليتها على الإحراق، بل لتوفر المانع من الاحتراق وهي الرطوبة؛ ولذا إذا أيبسنا الورقة ـ أي رفعنا المانع ـ ثم قربناها من النار نجد أنّها تحترق بكل سهولة ويسر، والأمثلة على ذلك كثيرة، ولعل مشاهداتنا اليومية لهذا القانون تعطينا الكثير من الإثبات والصحة ودقته أيضاً

واللطيف في الأمر أي من هذا القانون لا يحكم النتائج التكوينية، بل يجري حتى في الأُمور الاجتماعية والاعتبارية والسياسية، بل وكل أمر محكوم بقانون السبب والمسبب، ومن هذه المقدمة ننتقل إلى الغاية التي نرمي التوصل إليها فيما يرتبط بأعمالنا ومؤسساتنا ومشاريعنا الشخصية أو العامة.

أسباب الفشل

ولعلنا نبتدئ الحديث بسؤال وهو: هل تعرّضت يوماً إلى نتائج فاشلة في أعمالك؟ وهل سألت نفسك لماذا فشل العمل؟ أو لماذا لم يحقّق الغايات المرسومة بالشكل المطلوب؟

لاشكّ أنّ كل أحد يمر بتجارب فاشلة كما يحظى بتجارب ناجحة، ولا يصح أن يدعي أحد منّا أنّه ناجح دائماً أو فاشل دائماً.

فلماذا ننجح مرّة أو مرات ونفشل مرة أو أكثر؟ لا شك أنّ ذلك يعود إلى هذه القاعدة المتقدمة «المقتضي والمانع».

فإنّنا أحياناً نرسم لنا خطة لإنجاز عمل ما، وندرسها، ونوفر عناصر وجودها، ونتوقّع النجاح الباهر، إلاّ أنّنا عند التنفيذ نجد أنفسنا قد كسبنا ما لم نحسب له حسابه أحياناً في الربح وأحياناً في الخسارة، والسبب في ذلك يعود إلى أنفسنا نحن؛ لأنّنا أحياناً نعمل على توفير السببية التامة لإنجاح العمل من توفير المقتضيات وعناصر الوجود، ونعمل على رفع موانعه فنحظى بالربح. وأحياناً نركّز على المقتضيات ونغفل الموانع، أو نلتفت إلى بعض المقتضيات وبعض الموانع وننسى بعضها الآخر فتخرج النتائج غير مرضية. وهذا أمر يتطلّب منا الكثير من الدقة والحذر والصبر لدى التخطيط لأي مشروع حتى نلم بكل جوانبه، ونوفر كل أسبابه حتى نتحالف مع النجاح.

ومن أجل إنجاح المؤتمرات وكسب نتائج إيجابية كبيرة منها ينبغي أن نرفع موانعها؛ إذ تبتلى الأعمال الكبيرة في الغالب ـ والمؤتمرات منها ـ بالفشل والإفشال، وتعرّض المؤتمرات إلى الفشل قد يرجع إلى عدم توفر المقتضيات بالشكل الكافي، وقد يعود إلى وجود الموانع، أو بعض هذا وبعض ذاك، إلا أنّ الإفشال يعود دائماً أو غالباً إلى الموانع وليس إلى المقتضيات؛ إذ قد تعمل الهيئة المعدة للمؤتمر على توفير كل عناصر الوجود إلاّ أنّ عدم إشراك الآخرين مثلاً أو عدم استشارتهم أو التنسيق معهم قد يقود البعض إلى اتخاذ موقف مضاد منه لسوء الظن، أو لعدم القصور الإيجابي وضع مبدأ العراقيل في طريقه من أجل إفشاله، أو يقود البعض الآخر إلى عدم التفاعل أو الاهتمام به بالقدر الكافي الذي يوفر أسباب النجاح، وهذه مسألة عويصة يتعرض لها العاملون في الغالب؛ لذلك ينبغي أن ندرس بشكل جيد الموانع والمعوقات لكي نضمن لأعمالنا ومؤتمراتنا النجاح المرضي.

كيف نضمن النتائج المثمرة؟

الكل منا يوافق بأنّ النتائج الإيجابية المثمرة هي الأهداف الأساسية لأي عمل ومشروع، لكن لسوء الحظ فإنّ العديد من الأشخاص وربما الأكثر منهم يقولون: إنّ الكثير من المؤتمرات أو الاجتماعات التي شاركوا أو يشاركون فيها غير مثمرة ثمارها المرجوة، كما تجد أنّ البعض يتخذ فكرة عنها ويقول: لقد كان الاجتماع ضياعاً للوقت ومضيعة للجهود، أو كان يمكن أن لا أُساهم في المؤتمر؛ لأنّ وجوده كان شكلياً، وآخرون يقولون: لم يكن في الاجتماع شيء يخصني أو يرتبط بمشروعي وعملي، أو يقول بعضهم: إنّ الآخرين لم يستمعوا لغيرهم جيداً؛ لأنّ كل النقاط التي أثرتها في بحثي أو مناقشاتي تعرّضت للانتقاد.

ومعلوم أنّ هذه الامتعاضات ليست في حقيقتها عوامل ضعف ومواقع هزيمة إذا عرفنا كيف نستثمرها، بل هي عوامل قوة ومؤثر قوي على أنّ الشعور السائد هو ضرورة الاجتماع وضرورة أن يكون لكلّ واحد منهم دور، وهذا الشعور عظيم ومنتج إذا عرفنا كيف نوجهه، وللحديث عن هذا مجال آخر إلاّ أنّ السؤال هو: من أين نشأ هذا الشعور ولماذا؟ وللإجابة عن هذا التساؤل نقول: إن ذلك قد يعود إلى أسباب كثيرة، ولكن لعلّ من أهمها الإدارة، أي إدارة الاجتماع أو المؤتمر بأقسامها الثلاثة إدارة التحضير والمتابعة والترشيد.

فحتى تكون إدارة الاجتماع فعّالة ومدبرة وبالتالي النتائج التي تترتب على الاجتماع الذي تديره مثمرة لا بد أن تخضع لشروط أساسية، منها:

أولاً: يجب أن تخضع الإدارة للتوجيه المركّز، ويكون عبر شخص واحد مركز ومقبول لدى جميع الأطراف لما يتحلّى به من حكمة ومنطقية

واعتدال، فضلاً عن الاحترام والمحبة، أو يكون عبر لجنة ـ وهو الأفضل والأكمل ـ توجه الإدارة بشكل منسق ومتوازن.

ففي هذه الصورة يمكن أن نضمن حصول إدارة جيدة تسيّر الاجتماع بطريقة مقبولة ومنظّمة، وعدم الالتفات إلى هذه النقطة فإنّه يمكن أن يقود إلى أن تسير الاجتماعات دون هدف، أو تنعطف عن الهدف الذي رسم لها، هذا على أحسن الفروض، والفرض الأسوأ لها أن يتحول الاجتماع إلى ما أشبه الشجار والفوضى وميدان تتعارك فيه الآراء وتتضارب الرؤى والانعكاسات السلبية، وعليه فإنّنا إذا لم ندرك ضرورة السيطرة المنطقية على الاجتماع فإنّه يمكن لهذا الاجتماع أن يتدهور وينهار.

وعلى الإدارة ـ سواء تجسدت في لجنة أو شخص مدير ـ أن توفّر في نفسها المؤهلات الكافيةِ للسيطرة والتوجيه، فإنّها إذا لم تتفهّم ما يجب عليها فعله من فعل أو رد فعل فإنّها ستفقد القدرة على التأثير في الاجتماع بالشكل المطلوب.

وهناك بعض الاقتراحات نقدّمها في هذا المجال للوصول إلى إدارة موجهة وقوية:

١ ـ الالتزام بجدول أعمال للاجتماع محدّد المراحل وموضوعات البحث مع تحديد الزمن الكافي لها بعد الاتفاق عليه من قبل الأطراف المشاركة، ثم توجيه وقائع الاجتماع وفق هذا الجدول المرسوم، وبهذا نكون قد أغلقنا باب الامتعاض من قبل المشاركين حتى لا يعتبروا الاجتماع مضيعة للوقت وللجهود.

٢ ـ تشجيع المشاركين في الاجتماع على الإدلاء بآرائهم وطرح أفكارهم ومناقشاتهم والتركيز على الاهتمام في كل حديث أو رأي يطرحه طرف

مشترك من حيث الانتباه والزمان والتوضيح والشرح والتعليق، حتى يتاح للجميع الفرص المتوازنة والكافية للتعبير عن آرائهم حتى لا يخرجوا من الاجتماع وهم يشعرون بالانعزال أو الغربة عن الأجواء.

٣ ـ ضبط الوقت ومطابقته مع المناقشات والآراء المطروحة في الاجتماع حتى يتوفّر الوقت الكافي للاستماع إلى مختلف الآراء، وحتى يتوازن أيضاً الوقت مع الأفكار المطروحة حتى لا يطول الحديث عن نقطة هي غير ذات أهمية، ويقصر في النقاط المهمة. وأيضاً حتى ينتهي الاجتماع وقد فرغ من مناقشة كل النقاط المرسومة على الجدول بلا تأجيل أو حذف أو تغيير.

٤ ـ تدوين وقائع الاجتماع وتثبيتها، وخصوصاً تدوين ما تمّ الاتفاق عليه من قرارات، والنقاط التي هي مثار للجدل والبحث بين الأطراف، وتسجيل رأي كل طرف، وتثبيت مناقشته، فإنّ التسجيل يضمن لنا فوائد عديدة، منها أنّه يلغي احتمالات سوء التفاهم أو الأعذار في الاجتماعات القادمة، أو أثناء مواصلة لجنة المتابعة لأعمالها في متابعة الأطراف لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه، وأيضاً أنّه يجعل تغيير المواقف والآراء والالتزامات عملية واضحة ومعروفة، هذا فضلاً عن تكريس الأفكار وحفظ التجارب بحيث ننتفع بها نحن والآخرون في الاجتماعات القادمة.

٥ ـ إنهاء الاجتماع بخلاصة ملائمة ـ أي جامعة لكل ما طرح في الاجتماع من رؤى ومناقشات ـ ومانعة من دخول الآراء والأفكار التي لا ترتبط بموضوعات الاجتماع وتسجيلها في بيان واضح ودقيق مع طرح المهمات والأشخاص الذين عينوا لإنجازها، ويوزّع هذا البيان على الجميع كوسيلة إلزام ومذكرة عمل يتيح للجنة المتابعة فيما بعد الاجتماع مواصلة مهمتها بالشكل الأفضل والأحسن.

ومن الحكمة أن نعرف أن نقص التوجيه والسيطرة في الاجتماع ونقص الفرص في التعبير عن الرأي من أهم الأسباب التي تنتهي بالبعض إلى أن يتصوّروا أنّ الاجتماع كان ضياعاً للوقت، وخسائره أكثر من نفعه.

ثانياً: يجب بذل جهد حثيث من أجل التحضير للاجتماع وتنظيم جدول أعمال يرضي جميع الأطراف المساهمة في المؤتمر، وهذا أمر يرتبط بلجنة التحضير أكثر من غيرها، فإنّ الاجتماع الذي يحصل دون تحضير مسبق وتنظيم كاف يطّلع عليه المشاركون من قبل ليس من الصعب توقع فشله، وذلك لأُمور، منها:

١ ـ المشاركون في الاجتماع ليسوا قادرين على تحضير أنفسهم في الاجتماع أو قبله بقليل في الغالب، وعلى هذا سوف لا تكون المعلومات المطلوبة والأفكار المراد بحثها وتناولها في الاجتماع متوافرة لديهم بالقدرة والمستوى الكافيين، وهذا من شأنه أن يخلّ بوقائع الاجتماع وموضوعيته، وبالتالي نتائجه.

٢ ـ عدم وضع جدول زمني لوقائع الاجتماع متطابق مع جدول الأعمال، يعني أنّ الاجتماع ينتهي لأسباب عديدة، منها تعب المشاركين، ومنها شعورهم بالملل، ومنها تركهم للاجتماع لانشغالات أُخرى يجدونها أولى وأهم من المشاركة في الاجتماع، ومنها توقع الفشل، وهذا كاف لدفعهم إلى ترك الاجتماع أو عدم التفاعل معه.

٣ ـ كما أنّ عدم التحضير المسبق قد ينتهي أيضاً إلى جرّ الاجتماعات إلى أُمور لم يحسب لها حسابها، وبالتالي ستؤول النتيجة إلى شعور البعض بالخسارة على حساب الآخرين الذين ربما يكونون قد انتفعوا من هذا الوضع، وفي الغالب لا يعدم الاجتماع غير المنظم فائدة لبعض الأطراف

التي تعرف كيف تغتنم الفرص وتستثمر الأوقات.

وهذا أمر يشعر الآخرين بالندم على المساهمة، ويدفعهم ثانية لعدم المشاركة في أي مشروع أو اجتماع يطرح عليها من قبل الجهة الداعية إلى الاجتماع، ولعلّ الخسائر المترتبة على هكذا شعور واضحة وجلية بما يغنينا عن شرحها.

٤ ـ كما أنّه قد ينتهي عند بعض الأطراف التي تتعامل مع بعض الأُمور ببعض الحساسية والقلق ـ سواء في أصل العمل أو الأفراد القائمين عليه أو المدعوّين إليه ـ إلى إثارة بعض الشكوك الجديدة في النوايا والأهداف، أو تقوية بعض الشكوك القديمة، وهذا أمر من شأنه أن يكرس الانفصال ويلغي إمكانات التعاون والتنسيق، وهذه عوامل تقود الاجتماع إلى الفشل الحتمي الآن والإفشال المستقبلي.

ثالثاً: لعلّ من المساهمات الفعالة في إنجاح الاجتماعات وكسب نتائج مثمرة منها هو العمل على أن يحضر الأشخاص الحقيقيون أو المعنيون في الاجتماع وبمستوى جيد من الفراغ الروحي والذهني والراحة الجسدية. فإنّ الحالة النفسية والجسدية تشكل ركيزة أساسية لإعطاء الاجتماع صبغة إيجابية تنعكس على الأجواء، كما أنّ الموقف النفسي من الاجتماع يؤدّي دوراً كبيراً في تحديد مركزية الاجتماع وأهميته وبالتالي نتائجه؛ لذلك ينبغي على اللجان المديرة للاجتماع أن تلحظ الحالات النفسية والفكرية للأطراف المدعوة ورعايتها رعاية جيدة، مضافاً إلى العمل على توفير أكبر قدر ممكن من الراحة، فإنّ مواقف الأطراف وحالاتهم تنعكس على نجاح الاجتماع أو فشله، وتتجلى مواقفهم الإيجابية في عدة مظاهر، منها:

١ ـ أنّهم يسعون للمشاركة في الاجتماع بأنفسهم، ولا يرسلون بدلاء

عنهم لحضور جلسات الاجتماع، فإذا لاحظنا أنّ الطرف المدعو لم يشترك هو، بل أرسل من ينوب عنه، فإنّ ذلك قد يكون مؤشراً إلى أنّه لم يقتنع بعد بأهمية الاجتماع، طبعاً هذا في صورة إرسال البديل، وأما إذا لم يشترك هو ولم يرسل البديل فإنّ المؤشر يكون أقوى وأظهر.

٢ ـ عدم التحضير للاجتماع كما ينبغي أو يتوقع منه، أو عدم إحضار المذكرات أو المهمات المطلوبة للاجتماع.

٣ ـ إشغال نفسه ببعض الأعمال التي من شأنها أن تعيق عمل الاجتماع مثل التحدث بواسطة الهاتف أو مطالعة صحيفة أو كتابة رسالة أو التحدث مع بعض الزملاء، وأحياناً يجد البعض من وقائع الاجتماع ومناقشاته مجالاً مناسباً للسخرية والضحك، أو صرف الحديث الموضوعي المركز إلى أُمور جانبية لا تمس صلب الموضوع، أو ترتبط في أُمور لا ربط لها في حديث الاجتماع.

٤ ـ الوصول متأخراً إلى الاجتماع أو البقاء لفترة فيه، ثم الخروج منه قد يكشف أنّ الاجتماع لم يكن موضع اهتمام كامل، والنتيجة أنّه سيكون أقل نفعاً وفائدة.

٥ ـ المشاركة الجامدة أو السلبية في وقائع الاجتماع أيضاً تعكس صورة من عدم الفراغ الروحي والنفسي في الاجتماع، فإنّ الفرد الذي يشارك في الاجتماع من دون أن يتفاعل مع وقائعه ويظلّ ساكتاً طوال الوقت أو يجرّ إلى التحدث جرّاً يعطي أحياناً هذا الانطباع، كما أنّ الفرد الذي يساهم في المناقشات إلاّ أنّ مشاركاته تكون بصورة سلبية كأن يتخذ أُسلوب التثبيط أو التخويف أو التشكيك في الموضوعات التي لا تستحق ذلك، أو يساهم في التصويت مساهمة غير إيجابية، فإنّ هذه وغيرها ينبغي على إدارة المؤتمر أن

تلتفت إليها، وتعمل على رفعها أو تخفيفها لدى الأفراد؛ لكي تحفظ للاجتماع النجاح، وللنتائج الأرباح المقبولة.

دور المكان

وبعد هذا وذاك أيضاً ينبغي أن نعرف أيضاً أنّ بعض الأشخاص قد يشعر بصعوبة كبيرة في إدامة الاجتماع أو المساهمة الفاعلة فيه إذا لم يكن مكان الاجتماع مريحاً وجيداً، فإنّ المكان ينعكس كثيراً على نفوس المقيمين فيه إيجاباً وسلباً، خصوصاً وأنّ بعض الأشخاص قد تكون لهم حساسية روحية أو عاطفية شديدة، كما أنّ البعض منهم قد أرهقته الأعمال والمسؤوليات بما لا يجد لنفسه فرصة للراحة، فإذا شارك في اجتماعات مكثّفة ومركّزة فإنّ ذلك سيرهقه بشدة فكرياً وجسدياً، الأمر الذي يعطّل مساهماته الفعالة وإن كان مقتنعاً بضرورة الاجتماع وأهميته.

ومن أجل أن نقطع الطريق على هذا الخلل أيضاً من الأفضل أن تعمل اللجان المعدة للمؤتمر أماكن صالحة ومريحة للاجتماعات الطويلة والمكثفة حتى تضمن اهتماماً أكبر في موضوعات الاجتماع، وتمنع من أن يصبح مركز الاهتمام هو ظروف الاجتماع، ومكانه أو إمكاناته. ومعلوم أنّنا لا نقصد بذلك أن يكون الحد الأعلى الأمثل؛ لأنّه في الغالب متعذر، أو ليس بصحيح، إلا أنّنا نقصد أن يتوفر مكان يتمتع بوسائل معقولة للراحة ترضي النفس، وتنفس عنها الأتعاب والإرهاقات بحيث يقدر معها الأفراد على تركيز انتباههم واهتمامهم بموضوع الاجتماع وشؤونه.

رابعاً: ومن الحكمة أن تلتفت الإدارة إلى بعض النقاط الإيجابية للاجتماع والتركيز عليها أثناء المباحثات أو في أوقات الفراغ، منها:

١ ـ أنّ الاجتماع حاجة نفسية وفكرية للأفراد، بل وللبعض أيضاً حاجة جسدية أحياناً؛ لأنّهم يجدون فيها راحتهم وابتعادهم عن حياتهم الرتيبة المرهقة. وعليه فإنّ العمل على دمج مصلحتين في عمل واحد أمر في غاية الأهمية، وهذا الدمج ممكن إذا وجد الحاضرون في الاجتماع راحتهم النفسية والجسدية ومنافعهم وأهدافهم التي يطمحون إليها، وهذا أمر يحتاج إلى المزيد من الفطنة والذكاء وهدوء البال.

٢ ـ الاجتماع في نظر العديد من المعنيين وسيلة لتحقيق الأهداف؛ لذلك تختلف درجة تعاطيه وتفاعله مع الاجتماع حسب الدرجة التي يحقق فيها أهدافه، إلاّ أنّ من المناسب أيضاً أن نوجه الأفراد إلى أنّ الاجتماع ليس وسيلة دائماً، بل قد يكون الاجتماع غاية بحدّ ذاته أحياناً؛ وذلك لأنّ الاجتماع قد يكون منطلقاً لبداية مشاريع وأعمال أُخرى كان يصعب علينا تحقيقها ما لم نجلس ونجتمع ونناقش ونبتكر ثم نتعاون وننسّق جهودنا.

٣ ـ كما أنّ الاجتماعات كما تكون وسيلة ممتازة للتعاون والتنسيق والالتزام بالمسؤوليات وصنع القرارات المشتركة يمكن أن تكون للبعض وسيلة ناجحة أيضاً لتأخير صنع القرارات أو إفشالها أو التملّص من المسؤوليات نتيجة الشعور بالإحباط أو عدم الرضى، والذي يمكن أن يكفل لنا النتائج الإيجابية والشعور بالأمل هو تحويل الاجتماع إلى اجتماع إيجابي وناجح، والاجتماع الناجح يتمتع بتنظيم مدروس وإدارة حكيمة متوازنة، وحتى تتجلى حكمة الإدارة أكثر فإنّ المفيد لها التفكير مسبقاً قبل الاجتماع وأثنائه عن الهدف من الاجتماع، ولماذا نجتمع؟ فإنّ هذا سيضمن لها موضوعية أكثر وطريقة بنّاءة لتوجيه الجهود بصورة بنّاءة، وهذا يعني المسير في الطريق الصحيح الذي دعي من أجله الاجتماع.

مصادر الكتاب

١ـ احترام الصراع: ليجي غوت وفويتشيخ هامان، نشر دار الآفاق والأنفس ـ دمشق، الطبعة الأولى ١٤١٦هـ ١٩٩٦م.

٢ـ إدارة الإبداع والابتكار: لرعد حسن الصرف، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى ٢٠٠٠م.

٣ـ الأصول من الكافي: للشيخ أبي جعفر محمد بن يعقوب بن إسحاق الكليني الرازي، دار صعب ودار التعارف ـ بيروت.

٤ـ أعلام الدين في صفات أمير المؤمنين: للشيخ الحسن بن أبي الحسن الديلمي، مؤسسة آل البيت (عليهم السلام) لإحياء التراث ـ بيروت، الطبعة الثانية ١٤٠٩هـ ١٩٨٨م.

٥ـ أمالي الصدوق: للشيخ أبي جعفر محمد بن علي بن الحسين بن بابويه القمي، مؤسسة الأعلمي للمطبوعات ـ بيروت، الطبعة الخامسة ١٤٠٠هـ ١٩٨٠م.

٦ـ بحار الأنوار الجامعة لدرر أخبار الأئمة الأطهار: للشيخ محمد باقر المجلسي، مؤسسة الوفاء ـ بيروت.

٧ـ تاريخ الطبري «تاريخ الأمم والملوك»: لأبي جعفر محمد بن جرير الطبري، دائرة المعارف.

٨ ـ تحف العقول عن آل الرسول عليهم السلام : للشيخ أبي محمد الحسن بن علي بن الحسين بن شعبة البحراني، منشورات مؤسسة الأعلمي للمطبوعات ـ

بيروت، الطبعة الخامسة ١٣٩٤هـ ١٩٧٤م.

٩ـ تفصيل وسائل الشيعة إلى تحصيل مسائل الشريعة: للشيخ محمد بن الحسن الحر العاملي، مؤسسة آل البيت عليهم السلام لإحياء التراث ـ بيروت، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ ١٩٩٣م.

١٠ـ تنبيه الخواطر ونزهة النواظر: لأبي الحسن ورام بن أبي فراس المالكي الأشتري، مؤسسة الأعلمي للمطبوعات ـ بيروت.

١١ـ جامع السعادات: للشيخ محمد مهدي النراقي، منشورات جامعة النجف الدينية، الطبعة الثالثة.

١٢ـ دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل: إعداد الدكتور محمد مرعي، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى ٢٠٠٠م.

١٣ـ شرح نهج البلاغة: لابن أبي الحديد، دار إحياء الكتب العربية، الطبعة الثانية ١٩٦٧م ـ ١٣٨٧هـ.

١٤ـ الصحيفة السجادية الجامعة: مؤسسة الإمام المهدي ـ قم، الطبعة الأولى ١٤١١هـ.

١٥ـ عوالي اللآلئ العزيزية في الأحاديث القدسية: للشيخ محمد بن إبراهيم الأحسائي المعروف بابن أبي جمهور، مطبعة سيد الشهداء ـ قم، الطبعة الأولى ١٤٠٣هـ ١٩٨٣م.

١٦ـ غرر الحكم ودرر الكلم: لأبي فتح عبد الواحد بن محمد الآمدي، دار الهادي ـ بيروت، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.

١٧ ـ كشف الخفاء ومزيل الإلباس: لإسماعيل بن محمد العجلوني، دار الكتب العلمية، الطبعة الثانية ١٤٠٨هـ.

١٨ـ الكنى والألقاب: للشيخ عباس القمي، مؤسسة الوفاء ـ بيروت،

الطبعة الثانية ١٤٠٣هـ ١٩٨٣م.

١٩ ـ كنز العمال في سنن الأقوال والأفعال: لعلاء الدين علي المتقي بن حسام الدين الهندي البرهان فوري، مؤسسة الرسالة ـ بيروت، ١٣٩٩هـ ١٩٧٩م.

٢٠ ـ لسان العرب: للعلامة ابن منظور، نشر أدب الحوزة ـ قم، ١٤٠٥هـ.

٢١ـ مجمع البحرين: للشيخ فخر الدين الطريحي، مؤسسة الوفاء ـ بيروت، الطبعة الثانية ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م.

٢٢ـ مجمع الزوائد ومنبع الفوائد: لنور الدين علي بن أبي بكر الهيثمي، دار الكتب العلمية / بيروت، ١٤٠٨هـ.

٢٣ ـ مستدرك سفينة البحار: للشيخ علي النمازي الشاهرودي، مؤسسة النشر الإسلامي ـ قم، ١٤١٩هـ ق.

٢٤ ـ مستدرك الوسائل ومستنبط المسائل: للحاج ميرزا حسين النوري الطبرسي، مؤسسة آل البيت عليهم السلام لإحياء التراث، الطبعة الثالثة ١٤١١هـ ١٩٩١م.

٢٥ ـ معاني الأخبار: للشيخ الصدوق أبي جعفر محمد بن علي بن الحسين بن بابويه القمي، جامعة المدرسين ـ قم، ١٣٦١هـ ش.

٢٦ ـ من لا يحضره الفقيه: للشيخ الصدوق أبي جعفر محمد بن علي بن الحسين بن بابويه القمي، دار صعب ودار التعارف ـ بيروت، ١٤٠١هـ ١٩٨١م.

٢٧ ـ النهاية في غريب الحديث والأثر: لابن الأثير، المكتبة العلمية ـ بيروت.

٢٨ـ نهج البلاغة: ضبط نصه وابتكر فهارسه العلمية الدكتور صبحي الصالح، دار الكتاب اللبناني ـ بيروت، ودار الكتاب المصري ـ القاهرة، الطبعة الثانية.

الفهرس